
BACHELORARBEIT

Frau
Bérénice Tarasco

Erfolgsfaktoren für die Positionierung und Produktgestaltung im Destinationsmarketing für französische Überseeinseln im Wettbewerb mit regionalen Premiumdestinationen am Beispiel von La Réunion.

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren für die Positionierung und Produktgestaltung im Destinationsmarketing für französische Überseeinseln im Wettbewerb mit regionalen Premiumdestinationen am Beispiel von La Réunion.

Autor/in:

Frau Bérénice Tarasco

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM10w1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:

Christian Meier

Einreichung:

München, den 23. Juli 2013

BACHELOR THESIS

Success factors for the positioning and product design concerning the destination marketing of French overseas islands in competition with regional premium destinations based on the example of La Réunion.

author:

Ms. Bérénice Tarasco

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM10w1-B

first examiner:

Prof. Dr. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Christian Meier

submission:

Munich, 23th July 2013

Bibliografische Angaben

Tarasco, Bérénice

Erfolgsfaktoren für die Positionierung und Produktgestaltung im Destinationsmarketing für französische Überseeinseln im Wettbewerb mit regionalen Premi-umdestinationen am Beispiel von La Réunion.

Success factors for the positioning and product design concerning the destina-tion marketing of French oversea islands in competition with regional premium destinations based on the example of La Réunion.

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Me-dien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Eine Destination bietet eine Vielzahl von touristischen Einrichtungen wie Beher-bergungen, Restaurants oder Freizeitangebote. In dieser Arbeit wird der Fokus auf das Destinationsmarketing französischer Überseegebiete gelegt, bzw. am Beispiel La Réunion spezifiziert. Ziel dieser Arbeit ist es, mit der Optimierung der Produktpolitik von La Réunion, einen Grundstein für den Marketing-Mix von französischen Überseegebieten zu legen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Begriffserklärung und methodische Vorgehensweise | 4 |
| 2.1 Abgrenzung zum klassischen Marketing und Herausforderungen im Tourismusmarketing | 4 |
| 2.2 Methodik..... | 5 |
| 3 Ist-Situation: La Réunion – Tahiti – Guadeloupe | 7 |
| 3.1 Übersee-Departments und -Körperschaften..... | 8 |
| 3.2 La Réunion | 9 |
| 3.2.1 Geographie..... | 10 |
| 3.2.2 Flora und Fauna | 11 |
| 3.2.3 Bevölkerung und Kultur | 12 |
| 3.2.4 Wirtschaft | 13 |
| 3.2.5 Tourismus..... | 14 |
| 3.3 Französisch Polynesien – Tahiti..... | 16 |
| 3.3.1 Geographie..... | 17 |
| 3.3.2 Wirtschaft | 17 |
| 3.3.3 Tourismus..... | 18 |
| 3.4 Guadeloupe..... | 19 |
| 3.4.1 Geographie..... | 20 |
| 3.4.2 Wirtschaft | 21 |
| 3.4.3 Tourismus..... | 21 |
| 3.5 Zusammenfassung..... | 23 |
| 4 Strategische Analyse der Destination La Réunion | 24 |
| 4.1 SWOT-Analyse..... | 24 |
| 4.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse | 24 |
| 4.1.2 Chancen-Risiken-Analyse | 26 |
| 4.2 Positionierung und Zielgruppe..... | 28 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3 | Zusammenfassung und Strategie..... | 30 |
| 5 | Erfolgsfaktoren für die Produktpolitik von La Réunion | 32 |
| 5.1 | Produktpolitik von La Réunion in Bezug auf die Leistungskette | 32 |
| 5.1.1 | Produktpolitik in der Potenzialphase | 33 |
| 5.1.2 | Produktpolitik in der Prozessphase | 38 |
| 5.1.3 | Produktpolitik in der Ergebnisphase | 41 |
| 5.2 | Produktpolitik von La Réunion in Bezug auf die Leistungsebenen .. | 46 |
| 5.2.1 | Produktpolitik in Bezug auf das Kernprodukt..... | 48 |
| 5.2.2 | Produktpolitik in Bezug auf die Zusatzleistungen | 49 |
| 5.2.3 | Kern- und Zusatznutzen in der Leistungskette | 51 |
| 5.3 | Fazit und Grenzen der Produktpolitik | 53 |
| 6 | Fazit | 55 |
| | Literaturverzeichnis | X |
| | Eigenständigkeitserklärung | XV |

Abkürzungsverzeichnis

BIP: Bruttoinlandsprodukt

COM: *collectivités d'outre-mer* (Übersee-Körperschaften)

CSG: *collectivités sui generis* (Körperschaften mit Sonderregelung)

DINKS: *double income no kids*

DOM: *départments d'outre-mer* (Übersee-Departments)

HDI: Human Development Index (Index für menschliche Entwicklung)

INSEE: *Institut national de la statistique et des études économiques* (nationales Institut für Statistik und Wirtschaftsplanung)

KKV: komparativer Konkurrenzvorteil

LOHAS: *Lifestyles of Health and Sustainability*

SEP: Strategische Erfolgsposition

SGE: Strategische Geschäftseinheiten

SWOT: *Strength, Weakness, Opportunity and Threats* (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)

TAAF: *Terres australes et antarctiques françaises* (Französische Süd- und Antarktisgebiete)

USP: *Unique Selling Proposition*

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1 Übersicht der französischen Überseegebiete..... | 7 |
| Abbildung 2 Karte von La Réunion..... | 10 |
| Abbildung 3 Vergleich des BIPs pro Kopf der Länder im indischen Ozean (2010) | 14 |
| Abbildung 4 Besucherzahlen von La Réunion, Mauritius und den Seychellen in den Jahren 2010, 2011 und 2012 im Vergleich..... | 15 |
| Abbildung 5 Karte der Archipele Französisch Polynesiens | 17 |
| Abbildung 6 Vergleich des BIPs pro Kopf im Pazifischen Raum | 18 |
| Abbildung 7 Vergleich der Besucherzahlen im südlichen Pazifik | 19 |
| Abbildung 8 Karte des Überseedepartments Guadeloupe | 20 |
| Abbildung 9 Vergleich der BIPs pro Kopf Werte in der Karibik..... | 21 |
| Abbildung 10 Besucherzahlen 2012 in der Karibik im Vergleich | 22 |
| Abbildung 11 Positionierung von La Réunion im Wettbewerb..... | 29 |
| Abbildung 12 Grundphasen touristischer Leistungsketten | 33 |
| Abbildung 13 Interne und externe PR im Tourismus..... | 39 |
| Abbildung 14 Kern- und Zusatzleistungen des touristischen Produkts..... | 48 |
| Abbildung 15 Zusammenführung der Leistungskette und -ebenen am Bsp. von La Réunion..... | 52 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1 Französische Überseegebiete und ihre regionalen Premiumdestinationen | 2 |
| Tabelle 2 Ethnische Herkunft der Bevölkerung von La Réunion | 13 |
| Tabelle 3 Herkunft und Verhalten der Touristen auf La Réunion | 16 |
| Tabelle 4 Übersicht der Stärken und Schwächen von La Réunion | 25 |
| Tabelle 5 Stärken-Schwächen-Profil von La Réunion | 26 |
| Tabelle 6 Chancen-Risiken-Analyse der Destination La Réunion | 27 |
| Tabelle 7 SWOT-Analyse von La Réunion..... | 28 |
| Tabelle 8 Eigenschaften von Zusatzleistungen am Bsp. von La Réunion..... | 51 |

1 Einleitung

Die heutigen französischen Überseegebiete sind hierzulande noch größtenteils als „ehemalige französische Kolonien“ bekannt. In der Tat reicht die Kolonialgeschichte der Gebiete in Afrika und Amerika bis ins frühe 17. Jahrhundert zurück, in Ozeanien bis Mitte des 19. Jahrhunderts. 1946 wurden die Kolonien La Réunion, Französisch-Guyana, Guadeloupe und Martinique zu den ersten Überseedepartments und somit offiziell Teil Frankreichs. Im Laufe der Jahre gab es einige Änderungen rund um den Status der Gebiete. Überseegebiete bekamen den Status eines Departments, wie Saint-Pierre-et-Miquelon 1976 und Mayotte 2011, alle anderen wurden zunächst zu Überseeterritorien und zwischen 2003 und 2007 zu Überseekörperschaften sowie zu solchen mit Sonderstatus.¹ Die heutigen Unterschiede zwischen den verschiedenen Status und deren Verbindung zu Frankreich werden zu Beginn des dritten Abschnittes näher erläutert.

Eine Destination bietet eine Vielzahl von touristischen Einrichtungen wie Beherbergungen, Restaurants oder Freizeitangebote. Diese werden vom Kunden als ein Leistungsbündel gebucht und konsumiert. Für den Marketingträger einer Destination gilt es, das touristische Angebot unter der Destinationsmarke zu gestalten und anschließend die nötigen Maßnahmen einzusetzen, um seine Kunden zu erreichen.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren für die touristische Bekanntheit der Überseegebiete herauszuarbeiten und deren Vorteile gegenüber regionalen Premiumdestinationen zu analysieren. Hierfür werde ich zunächst auf das Destinationsmarketing, die Abgrenzung zum klassischen Marketing sowie auf die Herausforderungen eingehen. Anschließend werde ich meine methodische Vorgehensweise und die Hauptquellen bei den Recherchen, der strategischen Analyse und der Erarbeitung der Erfolgsfaktoren für die Produktpolitik erläutern.

Als Nächstes gehe ich auf die heutigen französischen Überseegebiete im Allgemeinen ein, ihre Eigenschaften und ihre Beziehung zu Frankreich und erkläre die unterschiedlichen Status. Danach werde ich drei ausgewählte Inseln vorstel-

¹ Vgl. Les Outre-Mer, <http://www.outre-mer.gouv.fr/>, Zugriff v. 01.07.2013

len, La Réunion, Guadeloupe und Tahiti als Teil Französisch-Polynesiens, die aufgrund ihrer geographischen Zerstreuung auf drei Kontinenten, Afrika, Amerika und Ozeanien, repräsentativ für die anderen Überseegebiete sind. Bei allen drei Inseln werde ich auf die Geographie, die Wirtschaft und den Tourismus eingehen, um Gemeinsamkeiten und Alleinstellungsmerkmale der französischen Inseln herauszuarbeiten, die für die spätere Analyse von Bedeutung sein werden. Zusätzlich werden bei La Réunion auch auf die Flora und Fauna sowie die Bevölkerung und Kultur thematisiert, um die Besonderheiten der Insel darzustellen.

Im Fokus steht dabei, diese Besonderheiten der französischen Gebiete im Gegensatz zu regionalen Premiumdestinationen als Alleinstellungsmerkmale zu nutzen. Mit regionalen Premiumdestinationen sind Reiseziele gemeint, die in unmittelbarer Umgebung zu einer französischen Destination liegen und vor allem auf dem europäischen Tourismusmarkt weitaus bekannter oder beliebter sind. Dabei vergleiche ich auch wichtige Punkte wie die Besucherzahlen und das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der französischen Überseegebiete mit denen der Konkurrenz. Für die vorliegende Arbeit werden folgende Inseln mit in Betracht gezogen:

| Französisches Überseegebiet | Regionale Premiumdestination |
|--|--|
| La Réunion | Mauritius, Seychellen |
| Guadeloupe/Martinique sowie weitere französische Gebiete in der Karibik | Curaçao, Bahamas, Dominikanische Republik, Cuba, Jamaica, Puerto Rico sowie die amerikanischen und britischen Jungferninseln |
| Französisch Polynesien | Neuseeland, Fidschiinseln, Cookinseln. |

Tabelle 1 Französische Überseegebiete und ihre regionalen Premiumdestinationen

Aus diesen gewonnenen Informationen folgt anschließend eine strategische Analyse. Diese werde ich auf eine Insel, La Réunion, beschränken, da die Ergebnisse aufgrund der Gemeinsamkeiten übergreifend sein werden. Als Instru-

mente dienen zunächst eine Chancen-Risiken-Analyse sowie eine Stärken-Schwäche-Analyse, die zu einer SWOT-Analyse zusammengeführt werden. Anschließend werde ich eine geeignete Positionierung für La Réunion ausarbeiten und die dazu passende Zielgruppe erläutern.

Aus den Ergebnissen der strategischen Analyse werde ich im fünften Abschnitt und Hauptteil dieser Arbeit, Optimierungen für die Produktpolitik erarbeiten. Ich beschränke mich auf die Produktpolitik, da ein vollständiges Destinationsmarketing-Konzept, das Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik beinhaltet zu umfangreich für diese Arbeit ist. Vielmehr sollen die erarbeiteten Optimierungen der Produktpolitik als Grundlage für eine Ausarbeitung der anderen Marketinginstrumente dienen. Im Fokus wird zunächst der Aufbau der Marke „La Réunion“ stehen, um anschließend das Produkt „Reise nach La Réunion“ und alle dazugehörigen Faktoren wie Reklamationen sowie Abstimmungen mit der Bevölkerung und Leistungsträgern, zu gestalten und zu optimieren.

Im sechsten und letzten Abschnitt werde ich die Ergebnisse dieser Arbeit zusammenfassen und einen Ausblick auf weitere Bearbeitungsmethoden geben.

2 Begriffserklärung und methodische Vorgehensweise

Zum besseren Verständnis der Arbeit, möchte ich zunächst das Tourismusmarketing im Allgemeinen und den Unterschied zum klassischen Sachgüter-Marketing näher erläutern. Anschließend gehe ich kurz auf die Methodik ein, die ich bei den Recherchen, der strategischen Analyse und der Produktpolitik verwendet habe.

2.1 Abgrenzung zum klassischen Marketing und Herausforderungen im Tourismusmarketing

Wie es bereits MEFFERT/BRUHN (1995) feststellten, liegt der Schwerpunkt der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf Sachgütern, mit den Besonderheiten des Absatzes von Dienstleistungen wird sich hingegen nur am Rande beschäftigt.² Touristische Produkte stellen im Vergleich zu Sachgütern Herausforderungen im Tourismusmarketing dar, welche FREYER (2011) ausführlich aufzählt.

Der Hauptunterschied liegt in dem Dienstleistungscharakter der touristischen Leistungen. Sie sind immateriell, vergänglich (touristische Leistungen können nicht gelagert werden), zeitraumbezogen (sie können nur zu einem bestimmten Zeitpunkt konsumiert werden) und der Verbrauchort ist nicht der Heimatort des Konsumenten. Diese Punkte hängen mit weiteren Eigenschaften wie die Nicht-lagerfähigkeit und -transportfähigkeit zusammen sowie mit einer Anpassung oder Vervollständigung der Instrumente der Produktpolitik. Des Weiteren setzen touristische Leistungen eine Beteiligung des Konsumenten voraus, denn der Reisende muss zum Gelingen einer Reise mitwirken (Reise antreten, Freizeitmöglichkeiten nutzen, Sehenswürdigkeiten besuchen). Die hohe Subjektivität des Produkts Reise stellt zudem eine weitere Herausforderung für ein einheitliches Tourismusmarketing dar. Die gleiche Reise wird von verschiedenen Reisenden anders wahrgenommen und bewertet. Somit setzt das Tourismusmarketing gute Kenntnisse über Verhalten, Erwartungen und Wünsche der

² Vgl. Meffert/Bruhn 1995, 18

Zielgruppe voraus. Auch mit dem Beschwerdemanagement ist bei immateriellen Dienstleistungen anders umzugehen als bei Sachgütern. Ein einfacher Umtausch oder eine Rücknahme des Produkts ist in diesem Fall nicht möglich. Vielmehr müssen angemessene Kompensationen ausgearbeitet werden, um den Kunden trotz seiner Beschwerde zufriedenzustellen.

Für die Produktpolitik ist vor allem wichtig, dass touristische Angebote als ein Leistungsbündel, also ein Gesamtprodukt aus Dienst- und Sachleistungen, angesehen werden, die sich gegenseitig beeinflussen können. Dieses Gesamtprodukt besteht aus einem Kernprodukt sowie mehreren Zusatzleistungen. Zur besseren Übersicht wird dieses Gesamtbündel in drei Phasen einer Leistungskette dargestellt: Potential-, Prozess- und Ergebnisphase.³

2.2 Methodik

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei Teilen: einem Rechercheteil (3.), einer Strategischen Analyse (4.) und der darauffolgenden Erarbeitung der Erfolgsfaktoren für die Produktpolitik (5.).

Für die Recherche über die Überseegebiete im Allgemeinen und ihrem Status gegenüber Frankreich gibt es keine deutsche Fachliteratur, sodass ich mir hier größtenteils die Informationen vom offiziellen Internetauftritt des Übersee-Ministeriums beschaffen habe (Les Outre-Mer). Auch für die Recherchen über die drei Inseln La Réunion, Guadeloupe und Tahiti habe ich diesen Internetauftritt sowie deutsche Internetauftritte von Fremdenverkehrsämtern oder der französischen Botschaft genutzt. Die Besucherzahlen oder die Höhe des BIP pro Kopf stammen vom französischen, nationalen Institut für Statistik und Wirtschaftsplanung (INSEE) oder äquivalenten Instituten für die nicht-französischen Inseln.

Im vierten Teil dieser Arbeit stehen die klassischen strategischen Methoden der Chancen-Risiken-Analyse und des Stärken-Schwächen-Profiles, die schließlich zu einer SWOT-Analyse zusammengeführt werden im Mittelpunkt. Der strategi-

³ Vgl. Freyer 2011, 64-94

sche Teil beinhaltet außerdem ein Preis-Qualitäts-Modell, das La Réunion im Wettbewerb und im Vergleich zu den Konkurrenz-Inseln positioniert. Aus diesen Erkenntnissen kann anschließend die Zielgruppe anhand der Sinus Milieus definiert werden und eine geeignete Marketingstrategie erarbeitet werden, die im fünften Teil umgesetzt wird.

Der fünfte und Hauptteil dieser Arbeit behandelt die Produktpolitik der Destination La Réunion, eines der vier Instrumente des klassischen Marketing-Mix. Hier bietet sich, wie in 2.1 erläutert, eine veränderte Sichtweise an, nämlich eine Gliederung in Anlehnung an FREYER (2011). Sie veranschaulicht die Produktpolitik in der Leistungskette Potential-, Prozess- und Ergebnisphase sowie in den Leistungsebenen Kernprodukt und Zusatzleistungen. Es wird in jeder der drei Phasen sowie in beiden Ebenen auf verschiedene Instrumente eingegangen, sodass schließlich eine vollständig ausgearbeitete Produktpolitik entsteht. Im Wesentlichen werden die theoretische Grundlagen von FREYER (2011), BIEGER (2008) und DREYER/DEHNER (2003) mit eigenen Ideen, Vorschlägen und Umsetzungen zur Gestaltung bzw. Verbesserung der Produktpolitik von La Réunion verknüpft.

3 Ist-Situation: La Réunion – Tahiti – Guadeloupe

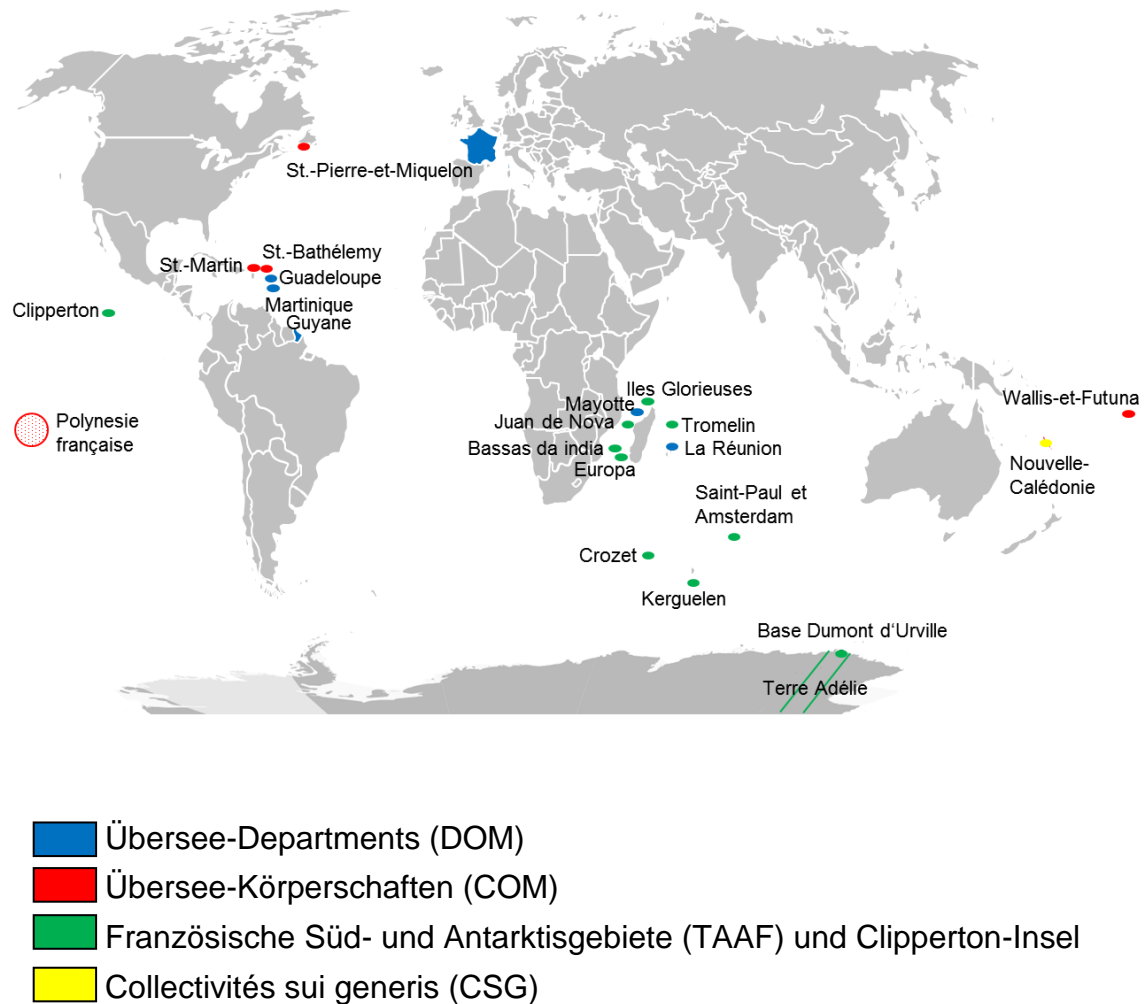


Abbildung 1 Übersicht der französischen Überseegebiete⁴

Neben La Réunion im indischen Ozean, als Hauptaugenmerk dieser Arbeit, werde ich zwei weitere Inseln näher erläutern. Um eine übergreifende geographische Verteilung zu erzielen, werde ich außerdem Tahiti, bekannteste und bevölkerungsreichste Insel Französisch-Polynesiens, im südlichen Pazifik näher

⁴ Die Karte wurde anhand der Vorlage „free editable worldmap for Powerpoint“ erstellt, <http://free-editable-worldmap-for-powerpoint.softonic.de>, Zugriff v. 07.05.2013

beschreiben. Anschließend werde ich die Inselgruppe Guadeloupe im Karibischen Meer als Repräsentanz für die Überseegebiete in der Karibik darstellen.

3.1 Übersee-Departments und -Körperschaften

Frankreich unterscheidet französische Überseegebiete in sogenannte *départements d'outre-mer* (DOM), also Übersee-Departments, *collectivités d'outre-mer* (COM) also Übersee-Körperschaften, *Terres australes et antarctiques françaises* (TAAF) *et l'Île de Clipperton*, also die französischen Süd- und Antarktisgebiete mit der Clipperton-Insel und *collectivités sui generis* (CSG), Körperschaften mit Sonderstatus.

Zu den Übersee-Departments zählen La Réunion, Guadeloupe, Martinique, Französisch-Guyana und seit 2011 auch Mayotte. Diese fünf besitzen den gleichen Status wie Departments des metropolitanen Frankreich, d.h. ihre administrative Organisation ist sehr ähnlich, der Euro ist offizielles Zahlungsmittel und sie sind, mit Ausnahme von Mayotte, Teil der Europäischen Union. Durch eine Gesetzesänderung im Jahre 2003, wurde diesen Gebieten mehr Autonomie verschafft, mit dem Ziel wirtschaftliche und soziale Entwicklungen zu fördern.⁵

Die Übersee-Körperschaften umfassen die Inseln Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Wallis und Futuna, Saint-Pierre und Miquelon sowie die Inselgruppe Französisch-Polynesien. Anders als bei den Übersee-Departments, lässt die besondere administrative Regelung der Übersee-Körperschaften lokale Anpassungen der Gesetze und Regeln zu. Bei Französisch-Polynesien führt dies beispielsweise zu einer großen Eigenständigkeit, indem Vertreter durch eine lokale Volksabstimmung regieren.⁶ Mit Ausnahme von Saint-Martin gehören die Inseln nicht der Europäischen Union an, sondern sind lediglich als Überseeische Länder mit dieser verbunden. Bis auf Französisch-Polynesien und Wallis und Futuna ist aber auch hier der Euro offizielles Zahlungsmittel.

Die französischen Süd- und Antarktisgebiete umfassen die Inseln Amsterdam und Sankt-Paul, das Kerguelen-Archipel, die Crozetinseln, das Adelieland so-

⁵ Vgl. Französische Botschaft in Berlin, <http://www.ambafrance-de.org>, Zugriff v. 08.05.2013

⁶ Vgl. ebd., Zugriff v. 08.05.2013

wie die Iles Eparses (Bassas da India, Europa, Iles Glorieuses, Juan de Nova, Tromelin und Europa). Sie werden von einem Vertreter auf La Réunion regiert und sind somit autonom. Sie gehören nicht der EU an, der Euro ist jedoch auch hier offizielles Zahlungsmittel. Da die einzigen Bewohner dieser Inseln Forscher sind, gelten sie nicht als Gebietskörperschaft. Die Clipperton-Insel hat aufgrund ihres Unbewohntseins einen ähnlichen Status.

Als *collectivité sui generis* ist Neukaledonien eine Körperschaft mit Sonderregelung. Durch ein Abkommen zwischen Frankreich und Neukaledonien im Jahre 1998, wurde Neukaledonien sehr viel Autonomie gewährt. Zwischen 2014 und 2018 soll in Folge dessen über eine mögliche Unabhängigkeit von Frankreich entschieden werden.⁷

3.2 La Réunion

L'Ile de La Réunion, zu Deutsch „Die Insel der Zusammenkunft“ ist ein französisches Übersee-Department im indischen Ozean, ca. 800 km östlich von Madagaskar.

Die *Ile intense* bzw. intensive Insel, wie sie auch genannt wird, bietet neben abwechslungsreichen Landschaften, eine Vielzahl ethnischer und kultureller Herkunft sowie ein imposantes gebirgiges und vulkanisches Relief. Am 1. Januar 2012 betrug die Einwohnerzahl ca. 837 900.

⁷ Vgl. Légifrance, <http://www.legifrance.gouv.fr>, Zugriff v. 08.05.2013

Abbildung 2 Karte von La Réunion⁸

3.2.1 Geographie

Die Gesamtfläche von 2512 km² wird von einer 210 km langen Küste umrandet. Vor allem im Westen bis zur südlichen Spitze, breiten sich „Strände mit weißem oder schwarzem Sand, mit oder ohne Lagune [...], mit mehr oder weniger tiefem Wasser und farbenfrohen Fischen“⁹ aus.

Im Nord-Westen dominiert der inaktive Vulkan Piton des Neiges, der mit 3070 m der höchste Berg des Indischen Ozeans ist und einen unverwechselbaren Blick über die Insel zulässt. Er wird von den Talkesseln Cialos, Salazie und Mafate umschlossen. Zum Talkessel Mafate, in dem ca. 800 Menschen leben, führen keine Straßen, somit ist er nur zu Fuß oder mit dem Helikopter zu errei-

⁸ Encyclopédie Universalis, <http://www.universalis.fr/>, Zugriff v. 08.05.2013

⁹ Insel La Réunion Fremdenverkehrsamt, <http://www.reunion.fr/de/>, Zugriff v. 09.05.2013

chen. Der Talkessel Salazie ist einfacher zu erreichen und gehört mit seiner beeindruckenden Vegetation, seinen Wasserfällen und atemberaubenden Panoramablicken zu den Gebieten des UNESCO-Welterbes. Das Dorf Hell-Bourg inmitten des Kessels hat aufgrund seiner Authentizität den Titel „Die schönsten Dörfer Frankreichs“ verliehen bekommen. Der Talkessel Cialos gehört ebenso zu den Gebieten des UNESCO-Welterbes. Die unebenen Berggipfel des Kessels sowie seine Thermalquellen sorgen gleichzeitig für sportliche Aktivitäten wie Wandern, Canyoning, Klettern und Mountainbiking, aber auch für Entspannung und Wohlbefinden. Eine weitere Hauptattraktion der Insel ist der südöstlich gelegene aktive Vulkan Piton de La Fournaise. Mit jährlich teilweise mehreren Ausbrüchen zählt er zu den aktivsten Vulkanen der Welt. Da die Lava nicht explosionsartig austritt sind die Ausbrüche ungefährlich und somit auch Anziehungspunkt für Touristen und Einheimische, vor allem für Wanderungen. Das dazu passende Vulkanmuseum „Maison du Volcan“ erklärt den Besuchern die Entstehung der Insel sowie die Vulkanüberwachung und die möglichen Risiken von Vulkanausbrüchen für die Bewohner.¹⁰

3.2.2 Flora und Fauna

Das tropisch-sommerfeuchte Klima, mit einer jährlichen Durchschnittstemperatur von 20° fördert eine besondere Flora. Die außerdem große Entfernung und die nie da gewesene Verbindung zum Festland, bewirken eine für solche Fälle typische Flora auf La Réunion: Eine geringere Artenzahl bei einem sehr hohen Grad an Endemismus.¹¹ Trotz der Besiedelung ist die Flora von La Réunion nahezu unbeschadet. Durch die verschiedenen geographischen Höhen und Klimazonen entstehen tropische Wälder oder Trockensavannen, Zuckerrohrplantagen, Vanilleplantagen oder Obstbäume. Früchte wie die Sternfrucht, Mango, Litschi, stachelige Sapodilla oder die vom Kaktus gepflückte Pitahayas sowie Gemüsesorten wie die stachelige Bittermelonen, Brèdes-Bündel oder bauchige Kalebasse sind hier zuhause.¹² Pflanzen wie die „verschiedensten Hibisken, Orchideen, Oleander, Jasmin und Azaleen bis hin zu Rhododendren,

¹⁰ Vgl. Roberts/Roberts 2012, 217-231

¹¹ Vgl. Leuscher 1998, 690-697

¹² Vgl. La Réunion Fremdenverkehrsamt, <http://www.reunion.fr/de>, Zugriff v. 09.05.2013

Hortensien, Frangipanis und Gewürzpflanzen“¹³ schmücken die typisch kreolischen Häuser. Die Anzahl von Blütenpflanzen wird auf 800 Arten, die von Farnarten auf über 200 Arten geschätzt. Die Fauna auf La Réunion fällt etwas weniger üppig aus: Tierarten wie der Dodo oder Schildkröten sind aufgrund mitgebrachter Haustiere während der Besiedelung ausgestorben. Typische Tierarten heutzutage sind Chamäleons und Geckos. Umso umfangreicher sind allerdings die Insekten- und Vogelarten, einige von ihnen existieren nur auf La Réunion.¹⁴

3.2.3 Bevölkerung und Kultur

Mit 837.900 Einwohnern und einer Einwohnerdichte von 334 Einwohner/km² ist La Réunion das meist bevölkerte Überseegebiet Frankreichs. Obwohl die Amtssprache Französisch ist, sprechen viele *français créole*, eine vom Französischen abgeleitete kreolische Sprache.

Durch die Zuwanderungen im 19. und 20. Jahrhundert besitzen die heutigen Einwohner von La Réunion verschiedenste ethnische Zugehörigkeiten. Die verschiedenen Kulturen prägen nicht nur die Kulinarik, sondern vor allem das Landschaftsbild der Insel. Zahlreiche Sakralbauten wie Tempel, Moscheen und Kirchen aber auch Kultstätten afrikanischer oder madagassischer Herkunft sind auf der Insel zu finden.¹⁵ Da es keine offiziellen ethnischen Daten zur Bevölkerung von La Réunion gibt, beruhen diese Informationen größtenteils auf Schätzungen. Das Internetportal reunionrama.com, eine Art Reiseführer für die Insel, schätzt die Aufteilung der ethnischen Herkunft der Einwohner wie folgt ein:

¹³ Reunion.de, www.reunion.de, Zugriff v. 09.05.2013

¹⁴ Vgl. ebd., Zugriff v. 09.05.2013

¹⁵ Vgl. Roberts/Roberts 2012, 171-174

| Herkunft | Anzahl | Prozent der Bevölkerung |
|---|---------|-------------------------|
| Afrika | 418.950 | 50% |
| Indien gesamt | 201.096 | 24% |
| davon | | |
| - <i>Malbars</i> und <i>Tamilen</i> (Südindien) | 167.580 | 20% |
| - <i>Zarabes</i> (indischer Subkontinent) | 33.516 | 4% |
| Europa gesamt | 125.685 | 15% |
| davon | | |
| -aus Metropolitan-Frankreich | 50.274 | 6% |
| China | 25.137 | 3% |

Tabelle 2 Ethnische Herkünfte der Bevölkerung von La Réunion¹⁶

3.2.4 Wirtschaft

Ein Hauptakteur der Wirtschaft von La Réunion ist die Landwirtschaft, die fast 20% der Gesamtfläche einnimmt. Neben Rohrzucker und Rum, dessen Plantagen 80% der landwirtschaftlichen Fläche einnehmen, zählen Früchte, Gemüse, Pflanzen und Vanille zu den wichtigsten Exportgütern. Die Einfuhr von Produkten übersteigt jedoch immer noch sehr stark die Ausfuhr der Waren, teilweise bis zum fünfzehnfachen.¹⁷

Auch wenn die Wirtschaft in den letzten Jahren deutlich gewachsen ist, befindet sie sich bei Weitem nicht auf dem Niveau von Frankreich. Mit 28,5% ist die Arbeitslosenquote die höchste aller französischen Regionen und das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf von 17.520€ stellt weniger als die Hälfte des BIPs

¹⁶ In Anlehnung an Reunionrama Voyage Tourisme île de La Réunion, <http://www.reunionrama.com>, Zugriff v. 09.05.2013

¹⁷ Vgl. Reunion.de, www.reunion.de, Zugriff v. 10.05.2013

Frankreichs dar.¹⁸ Im Gegensatz zu den Ländern des indischen Ozeans, ist das BIP pro Kopf allerdings deutlich an der Spitze:

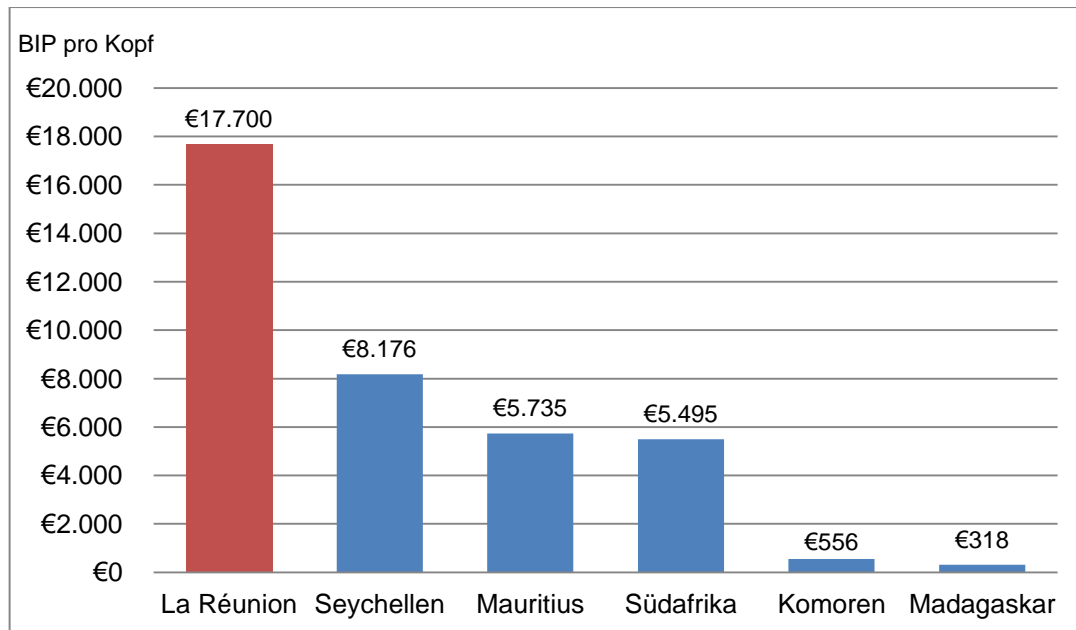


Abbildung 3 Vergleich des BIPs pro Kopf der Länder im indischen Ozean (2010)¹⁹

Bereits 30% des benötigten Stroms der Insel wird mittels erneuerbarer Energien eigens produziert. Bis 2030 könnte die Insel somit die elektrische Autonomie erreichen.²⁰

3.2.5 Tourismus

Der Tourismus auf La Réunion hat vor allem in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Der Flughafen Roland Garros-Gillot im Norden der Insel bei St. Denis wird von den Fluggesellschaften Air France, Corsairfly und Air Austral regelmäßig ab Paris angeflogen. Die Flüge sind jedoch vor allem für nicht-Franzosen sehr umständlich und kostspielig. Drei Häfen ermöglichen Verbindungen nach Südafrika, Mauritius, Europa, Madagaskar und Japan. Die Besu-

¹⁸ Vgl. INSEE, www.insee.fr, Zugriff v. 10.05.2013

¹⁹ Vgl. L'Institut d'Émission des Départements d'Outre-mer (IEDOM), <http://www.iedom.fr/iedom/>, Zugriff v. 10.05.2013

²⁰ Insel La Réunion, <http://www.insel-lareunion.de>, Zugriff v. 10.05.2013

cherzahlen sind jedoch nicht ansatzweise mit denen der Nachbarinsel Mauritius vergleichbar (Abbildung 4). Tabelle 2 zeigt die Entwicklung des Tourismus auf La Réunion ab 2009, mit dem Fokus auf die Herkunft sowie die gewählte Übernachtung der Besucher.

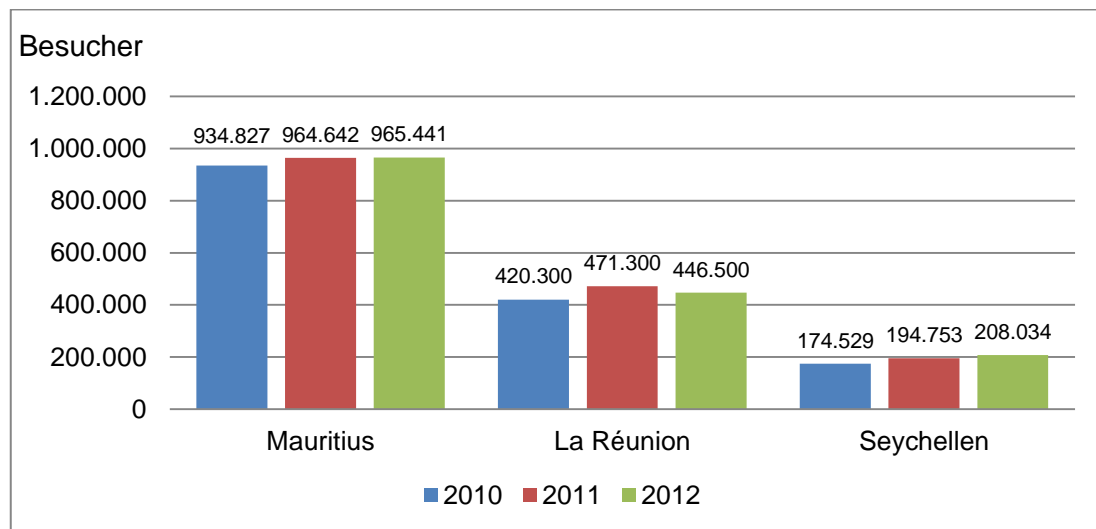


Abbildung 4 Besucherzahlen von La Réunion, Mauritius und den Seychellen in den Jahren 2010, 2011 und 2012 im Vergleich²¹

²¹ Vgl. IEDOM, <http://www.iedom.fr/iedom>, Zugriff v. 10.05.2013; National Bureau of Statistics, <http://www.nsb.gov.sc>, Zugriff v. 10.05.2013; Statistics Mauritius <http://statsmauritius.gov.mu>, Zugriff v. 10.05.2013

| | 2009 | 2010 | 2011 | Anteil in % 2011 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------------------|
| Art von Tourismus | | | | |
| - Vergnügen | 143.300 | 162.500 | 197.400 | 41,9 % |
| - Freunde/Verwandtschaft | 222.800 | 197.900 | 211.900 | 45 % |
| - Geschäftlich | 41.100 | 39.800 | 43.400 | 9,2 % |
| - sonstige | 14.700 | 20.100 | 18.600 | 3,9 % |
| Herkunftsland | | | | |
| - metropolitanes Frankreich | 344.300 | 346.200 | 381.600 | 81 % |
| - andere Länder Europas | 15.400 | 17.200 | 19.600 | 4,2 % |
| - Mauritius | 20.300 | 18.400 | 18.200 | 3,9 % |
| - sonstige | 41.900 | 38.500 | 51.900 | 11 % |
| Unterkunft | | | | |
| - Hotel und Residenzen | 112.800 | 121.800 | 137.400 | 29,2 % |
| - Feriendörfer | 36.100 | 40.500 | 48.800 | 10,4 % |
| - Miete | 42.600 | 45.400 | 63.500 | 13,5 % |
| - Verwandte/Freunde | 218.100 | 198.800 | 206.600 | 43,8 % |
| - sonstige | 12.300 | 13.800 | 15.00 | 3,2 % |
| Summe | 421.900 | 420.300 | 471.300 | 100 % |

Tabelle 3 Herkunft und Verhalten der Touristen auf La Réunion²²

Hier ist vor allem zu bemerken, dass über 80% der Besucher aus Metropolitan-Frankreich stammen und nur 4% aus anderen europäischen Ländern. Auch übernachtet fast die Hälfte der Besucher bei Freunden und Familie, sodass geringere Einnahmen aus Gastronomie und Hotellerie für die Insel entstehen.

3.3 Französisch Polynesien – Tahiti

Französisch Polynesien, eine Überseekörperschaft bestehend aus 118 Inseln im südlichen Pazifik, teilt sich in Archipele, Inseln und Atolle auf. Die Inselgruppe erstreckt sich über eine Fläche so groß wie Europa, auf der insgesamt 274.217 Menschen leben. Die meistbevölkerte Insel und zudem wirtschaftliches Zentrum Französisch Polynesiens ist die Insel Tahiti.

²² In Anlehnung an INSEE, <http://www.insee.fr>, Zugriff v. 11.05.2013

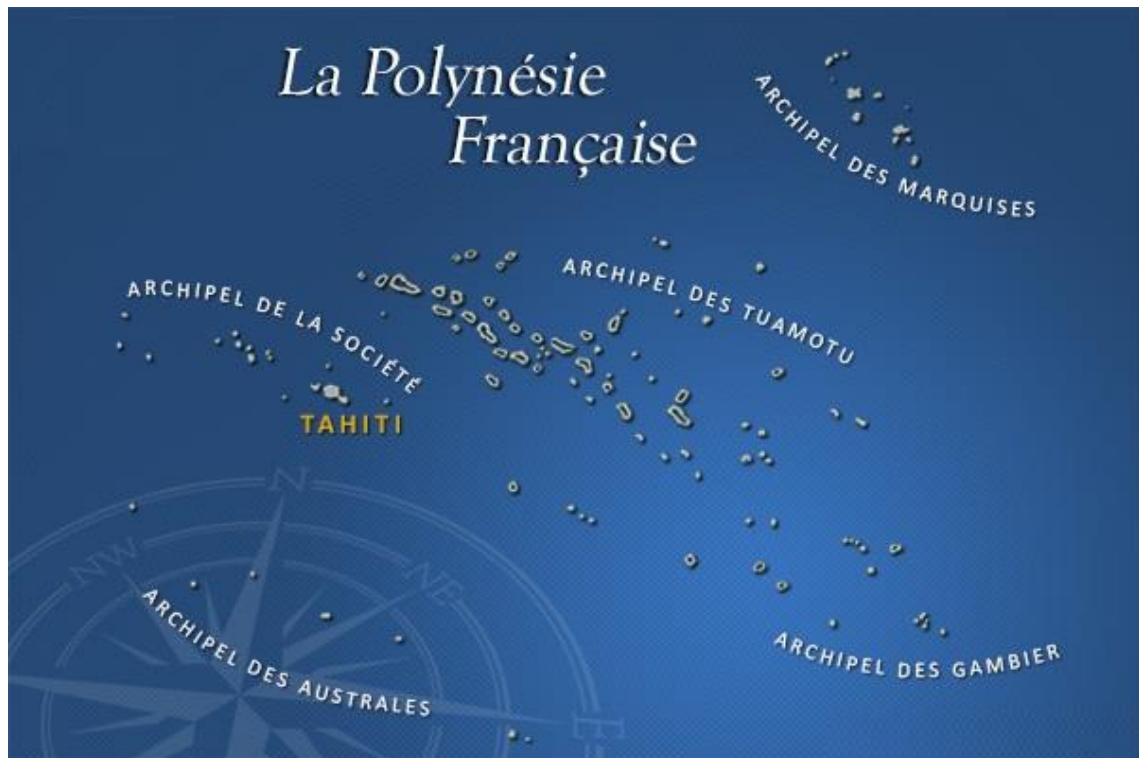


Abbildung 5 Karte der Archipele Französisch Polynesiens²³

3.3.1 Geographie

Der *Archipel de la Société*, zu Deutsch die Gesellschaftsinseln, bildet mit 14 Inseln den meist bevölkerten und wirtschaftlich wichtigsten Archipel. Ca. 85% der polynesischen Bevölkerung leben auf diesem Archipel und wiederum fast 80% leben auf Tahiti, der größten Insel. Wie La Réunion, ist Tahiti eine Gebirgsinsel, deren Landschaft von zwei erloschenen Vulkanen geprägt ist. Tahiti bietet neben zahlreichen Aktivitäten, die ähnlich wie auf La Réunion sind, die schöneren Strände und Korallenriffe.²⁴

3.3.2 Wirtschaft

Auch Französisch Polynesien und Frankreich befinden sich nicht auf dem gleichen wirtschaftlichen Niveau. Das BIP pro Kopf Tahitis ist nur knapp unter dem

²³ Le Tahiti Traveler, <http://www.letahititraveler.fr>, Zugriff v. 13.05.2013

²⁴ Ministère des Outre-Mer, <http://www.outre-mer.gouv.fr>, Zugriff v. 14.05.2013

von La Réunion. Im Gegensatz zu den anderen Inseln des Pazifischen Raumes, liegt Französisch Polynesien jedoch im oberen Mittelfeld.

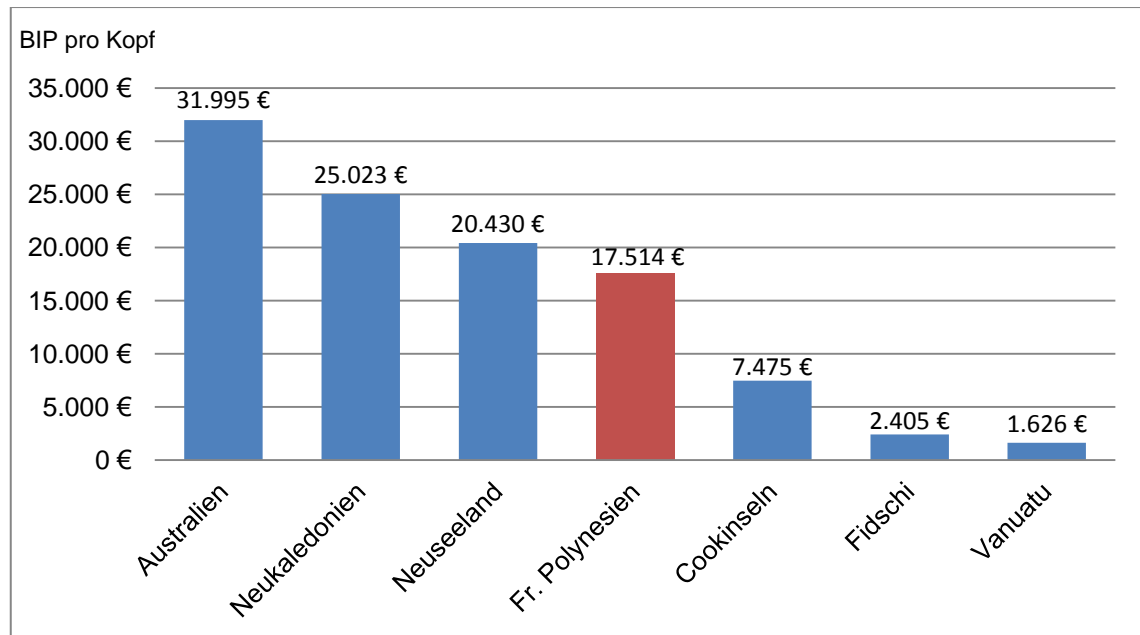


Abbildung 6 Vergleich des BIPs pro Kopf im Pazifischen Raum²⁵

Hauptstadt und wirtschaftliches Zentrum Polynesiens ist Papeete auf Tahiti. Neben dem Tourismus sind die Perlenzucht und die Fischerei wichtige Einnahmequellen und garantieren Arbeitsplätze. Seit 2001 hat auch der Export von regionalen Produkten wie Vanille oder Blumen an Bedeutung gewonnen.²⁶

3.3.3 Tourismus

Der Tourismus bildet die wichtigste Einnahmequelle für Französisch Polynesien. Tahiti ist das touristische Drehkreuz Polynesiens. Der internationale Flughafen verbindet Französisch Polynesien mit dem Rest der Welt und der Hafen ermöglicht auch das Anlegen größerer Kreuzfahrtschiffe.²⁷ Zusammen mit den zwei weiteren Gesellschaftsinseln Bora Bora und Moorea zieht Tahiti 90% der Touristen Polynesiens an. Zwischen 2001 und 2011 sind die Besucherzahlen

²⁵ Vgl. ebd., Zugriff v. 14.05.2013

²⁶ Tahiti Tourisme, <http://www.tahiti-tourisme.de/>, Zugriff v. 14.05.2013

²⁷ Vgl. IEOM, <http://www.ieom.fr>, Zugriff v. 14.05.2013

jedoch um ca. 60 % auf 163.000 zurückgegangen. Spitzenreiter bei den Besucherzahlen sind seit Jahren die Fidschiinseln.

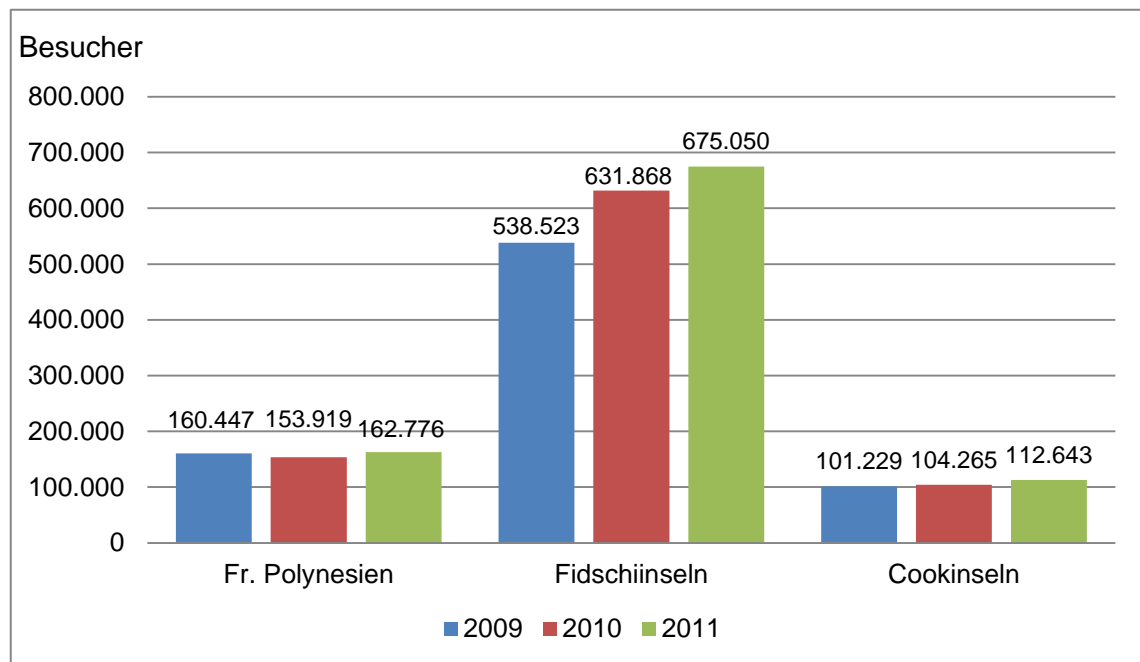


Abbildung 7 Vergleich der Besucherzahlen im südlichen Pazifik²⁸

3.4 Guadeloupe

Das Überseedepartment Guadeloupe im Karibischen Meer besteht aus zwei Hauptinseln *Basse-Terre* und *Grande-Terre* sowie drei weiteren Inselgruppen. Im Jahre 2010 betrug die Einwohnerzahl 407.205.²⁹

²⁸ Vgl. Fiji Bureau of Statistics, <http://www.statsfiji.gov.fj>, Zugriff v. 14.05.2013; IEOM, <http://www.ieom.fr>; Ministry of Finance and Economic Management, <http://www.mfem.gov.ck/>, Zugriff v. 14.05.2013

²⁹ Vgl. Ministère des Outre-Mer, <http://www.outre-mer.gouv.fr>, Zugriff v. 18.05.2013

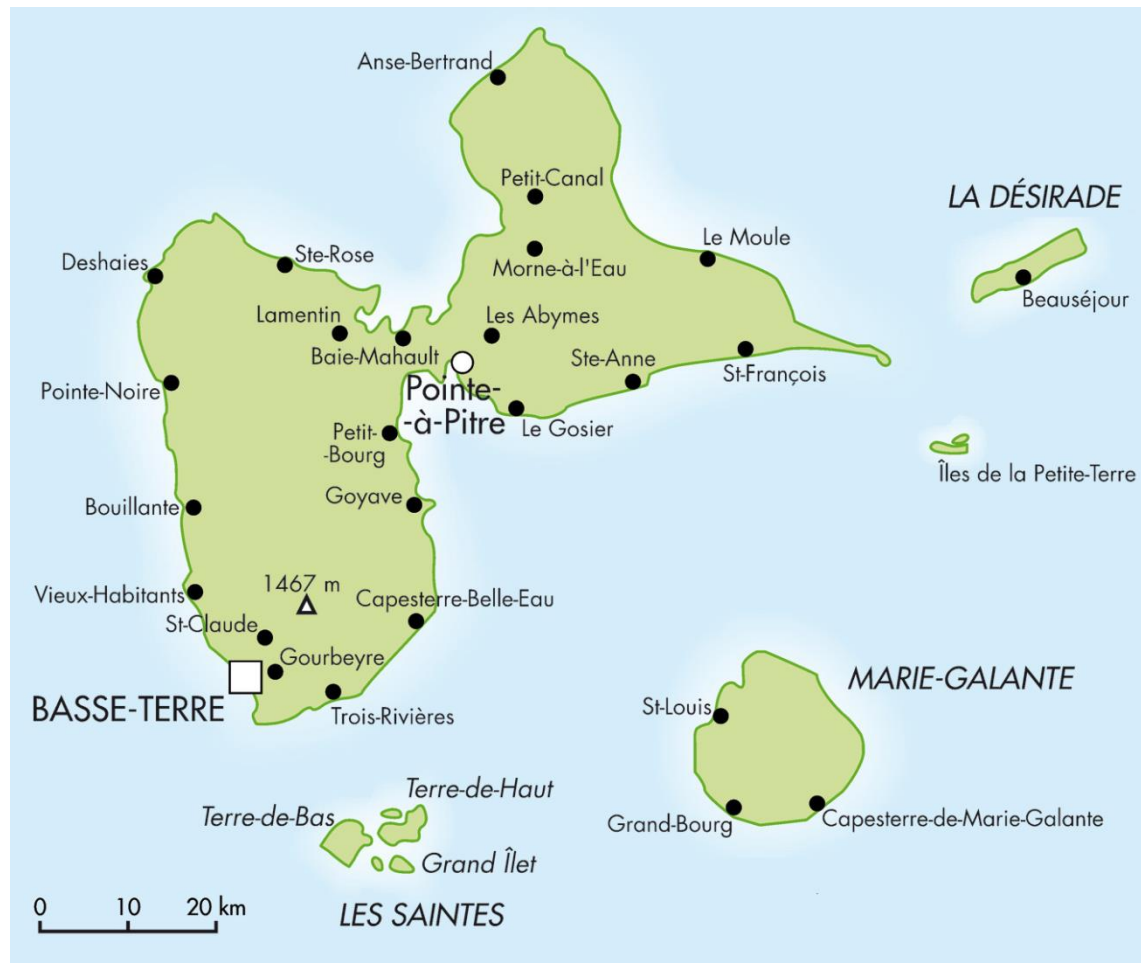


Abbildung 8 Karte des Überseedepartments Guadeloupe³⁰

3.4.1 Geographie

Die Insel wurde von der UNESCO als Biosphärenreservat eingestuft, dank ihrer bemerkenswerten und exotischen Vegetation. Zu den Besonderheiten zählen der Nationalpark, das Unterwasserreservat, die vielfältigen Landschaften und die Strände. Im Süden der Insel „Basse-Terre“ befindet sich der noch aktive Vulkan „La Soufrière“ mit einer Höhe von 1467 m. Inmitten des Nationalparks erwarten die Besucher tropische Wälder sowie felsige Landschaften mit Schwefeldämpfen und heißen Quellen.³¹

³⁰ Ebd., Zugriff v. 18.05.2013

³¹ Vgl. Frankreichs offizielle Website, www.france.fr/de, Zugriff v. 18.05.2013

3.4.2 Wirtschaft

Hauptakteur der Wirtschaft von Guadeloupe ist die Landwirtschaft und der Export der gewonnenen Produkte wie vor allem Bananen und Rohrzucker. Im geographischen Umfeld zählt Guadeloupe zu den reichen Inseln, dank eines hohen Alphabetisierungsgrades, einem mit Europa vergleichbarem Gesundheitssystem und eines hohen Human Development Index (HDI). In der Tat führen drei französische Überseedepartments, Guadeloupe, Martinique und Französisch Guyana, die HDI-Tabelle der Karibik an. Die Situation des BIPs pro Kopf ist ähnlich wie bei La Réunion und Tahiti: deutlich unter dem Frankreichs, jedoch regional gesehen im oberen Mittelfeld.³²

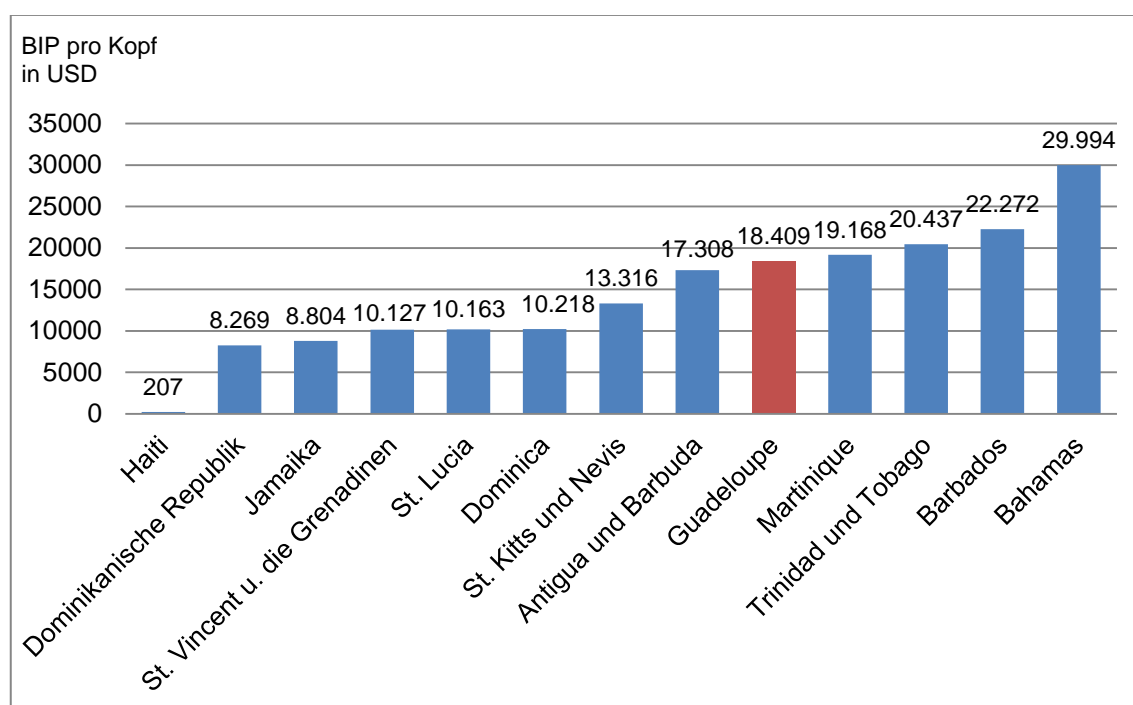


Abbildung 9 Vergleich der BIPs pro Kopf Werte in der Karibik³³

3.4.3 Tourismus

Der Tourismus zählt zu den wichtigsten Einnahmequellen der Insel. In den letzten Jahren hat vor allem der Kreuzfahrttourismus an Bedeutung gewonnen. Flü-

³² Vgl. Ministère des Outre-Mer, <http://www.outre-mer.gouv.fr>, Zugriff v. 19.05.2013

³³ Vgl. IEDOM, www.iedom.fr, Zugriff v. 19.05.2013

ge aus Europa nach Guadeloupe sind deutlich günstiger und weniger zeitaufwändig als bspw. nach La Réunion oder Französisch Polynesien. Trotzdem stammten 2010 nur 3% der Besucher aus anderen europäischen Ländern als Frankreich, welches zu 78 % das Herkunftsland der Touristen ist.³⁴ Ein Grund dafür kann sein, dass in der Karibik viele bekanntere Premiumdestinationen liegen, wie es die nachfolgenden Besucherzahlen von sieben ausgewählten Inseln der Karibik im Vergleich zu denen von Guadeloupe im Jahre 2012 zeigen.

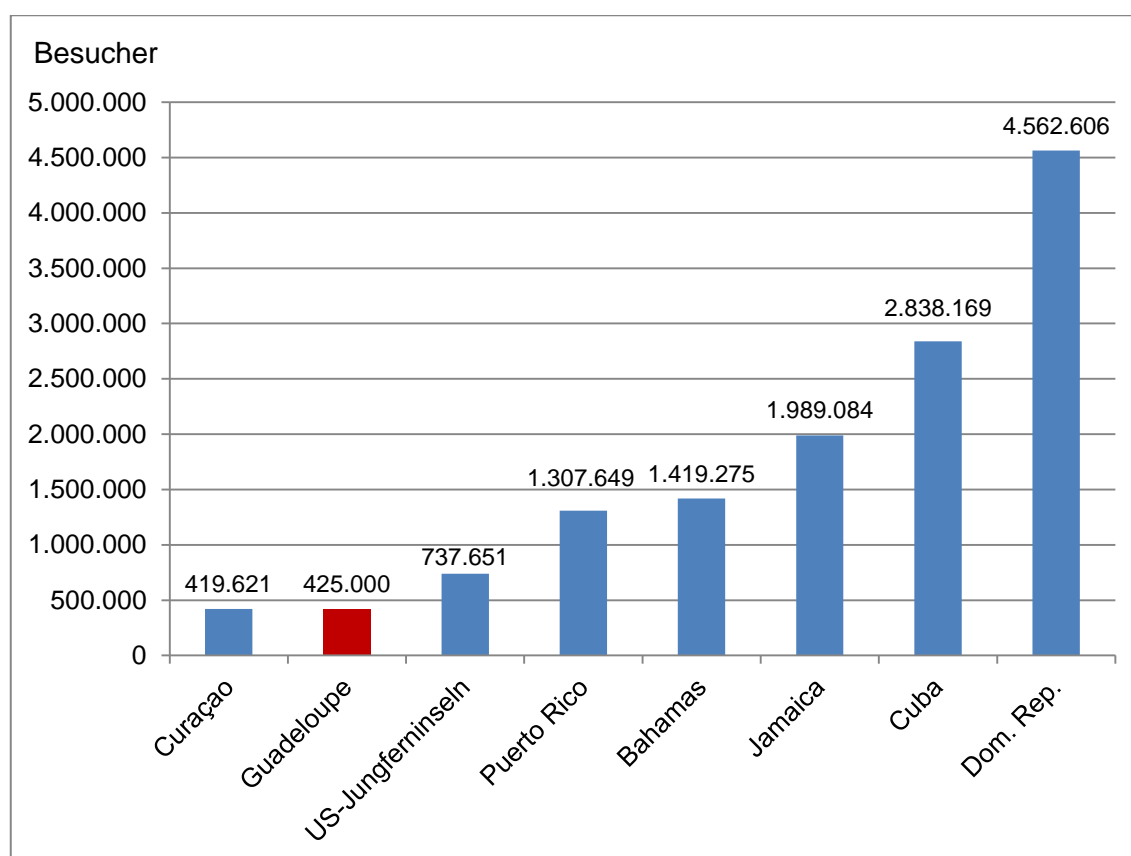


Abbildung 10 Besucherzahlen 2012 in der Karibik im Vergleich³⁵

Im Vergleich zu den bekannteren karibischen Inseln, liegen die Besucherzahlen weit hinten. Würden alle karibischen Inseln mit in die Analyse aufgenommen werden, läge Guadeloupe im Mittelfeld.

³⁴ Vgl. Ministère des Outre-Mer, <http://www.outre-mer.gouv.fr>, Zugriff v. 19.05.2013

³⁵ Vgl. Atout Guadeloupe, <http://www.atout-guadeloupe.com>, Zugriff v. 19.05.2013; Carribean Tourism Organization, <http://www.onecaribbean.org>, Zugriff v. 19.05.2013

3.5 Zusammenfassung

Die drei Überseegebiete, La Réunion, Guadeloupe und Französisch Polynesien, haben trotz ihrer geographischen Entfernung viel gemeinsam. Durch ihr tropisch-feuchtes Klima bieten sie eine exotische Flora und Fauna, atemberaubende Strände und Landschaften sowie Vulkangebirge. Sie liegen jedoch in der Nähe von touristisch beliebten Reisezielen, die die Besucherzahlen der französischen Inseln deutlich in den Schatten stellen. Im Falle von La Réunion, ist es Mauritius, das über doppelt so viele Touristen empfängt oder bei Französisch Polynesien sind die Besucherzahlen der Fidschiinseln sogar vier Mal höher. Die Anzahl der Touristen auf der Insel Guadeloupe liegt im Mittelfeld, sind jedoch im Vergleich zu den Premiumdestinationen kaum von Bedeutung.

Die Zugehörigkeit der Inseln zu Frankreich bietet nicht nur für französische Besucher Vorteile gegenüber den benachbarten Inseln. Die Überseegebiete gehören in ihrer geographischen Lage zu den reicheren Ländern mit einem höheren HDI, das sich auch auf eine verbesserte Infrastruktur auswirkt. Für europäische Besucher sind die Zugehörigkeit zur Europäischen Union und das offizielle Zahlungsmittel Euro von La Réunion und Guadeloupe besonders interessant, da die Ein- und Ausreise deutlich vereinfacht wird. Die Besonderheit dieser Überseegebiete liegt hierbei vor allem in der Verbindung aus Exotik und trotzdem Vertrautheit. Trotz einer mehr oder weniger ausgeprägten Unabhängigkeit, gelten dort französische Gesetze. Dies sorgt für eine politisch stabile Regierung und bei den Besuchern für eine gewisse Sicherheit, da sie keinen Kulturschock erleben.

4 Strategische Analyse der Destination La Réunion

Wie eben gezeigt besitzen die Überseegebiete viele Gemeinsamkeiten. Eine strategische Analyse für eine Insel, in diesem Fall La Réunion, ist somit größtenteils ausreichend und auch übergreifend für die anderen Destinationen zu sehen. Eben wurde das touristische Angebot von La Réunion aufgezeigt und eine grobe Marktanalyse mit u.a. Besucherzahlen und BIP pro Kopf im Vergleich zu den Nachbarstaaten durchgeführt. Der folgende Abschnitt beinhaltet eine strategische Analyse von La Réunion. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht vor allem das Verdeutlichen folgender Begriffe im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung von La Réunion:

- der/die *Unique Selling Proposition/s* (USP)
- der komparative Konkurrenzvorteil (KKV).³⁶

4.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ermöglicht es die unternehmensinterne Sichtweise sowie die externe Sichtweise gegenüberzustellen.³⁷ Dabei handelt es sich um zwei Analysen, die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse, die zu einer Key-Issue-Matrix zusammengeführt und in Beziehung gesetzt werden, um schließlich strategische Optionen abzuleiten.³⁸

4.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse werden die Vor- und Nachteile aus interner Sichtweise gegenübergestellt, um die Stärken auszubauen und die Schwächen zu reduzieren. Anschließend wird ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt.³⁹

³⁶ Vgl. Pümpin/Geilinger 1988; Kotler 1989, 296, 308; Porter 1992, S. 62 ff.

³⁷ Vgl. Hartel 2009, 63

³⁸ Vgl. Runia/Wahl/Geyer 2007, 59

³⁹ Vgl. Pfaff 2004, 108

Für La Réunion ergebe dies in Anlehnung an das touristische Angebot von FREYER (2011)⁴⁰ folgendes bei der Analyse:

| Stärken | Schwächen |
|---|--|
| Natürliches Angebot: <ul style="list-style-type: none"> - Landschaften, Vulkangebirge - exotische Flora und Fauna - tropisches Klima - Naturdenkmäler, UNESCO Kulturerbe. Sozio-kulturelles Angebot: <ul style="list-style-type: none"> - Zugehörigkeit zu Frankreich - verschiedene Kulturen - französische Sprache - Denkmäler unterschiedlicher Religionen. Allgemeine Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftlich und politisch auf europäischem Niveau - Euro als offizielles Zahlungsmittel - vereinfachte Einreise durch EU-Mitgliedschaft - Vertrautheit und Sicherheit für die Besucher ohne Kulturschock. Touristische Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> - gute Vertretung der Tourismusorganisation in Europa - gute Anbindung zu Frankreich und den umliegenden Inseln. Freizeitinfrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> - viele sportliche Aktivitäten möglich - viele Wander- und Radwege - Thermalquellen vorhanden. | Natürliches Angebot: <ul style="list-style-type: none"> - Nachbarinseln besitzen weitaus attraktivere und größere Strände. Touristische Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> - wenig Betten im Vergleich zur Konkurrenz - sehr hohe Flugkosten und keine Direktverbindung von Deutschland aus, obwohl der deutsche Markt für La Réunion eine große Rolle spielt. Klientele: <ul style="list-style-type: none"> - fast die Hälfte aller Besucher übernachtet bei Freunden oder Verwandten (vgl. Tabelle 2). Dies bedeutet wenige Einnahmen aus Beherbergung für die Insel und deutlich abwechslungsärmere Klientele im Vergleich zu den Nachbarinseln. - über 80% der Besucher stammen aus Frankreich, nur 4,2% aus andern europäischen Ländern (vgl. Tabelle 2) - kaum bekannt außerhalb Frankreichs. Internetpräsenz: <ul style="list-style-type: none"> - bis 2009 kaum sichtbar im Internet und überwiegend nur in französischer Sprache verfügbar. Es gilt einen deutlichen Rückstand gegenüber der Konkurrenz aufzuholen. |

Tabelle 4 Übersicht der Stärken und Schwächen von La Réunion

La Réunion bietet ein gutes touristisches Angebot, ursprünglich (natürlich, soziokulturell und allgemein) sowie auch abgeleitet (Tourismus und Freizeit). Jedoch liegen die Schwächen besonders in der Bekanntheit der Insel, ausgelöst

⁴⁰ In Anlehnung an Freyer 2011, 260

u.a. durch die bis 2009 quasi fehlende Internetpräsenz und die nur überwiegend in französischer Sprache verfügbaren Informationen. Auch die Verbindung in andere europäische Länder als Frankreich ist kostspielig und sehr aufwendig, was die Zahl von über 80% französischer Touristen auf der Insel erklärt.

Folgendes Stärken-Schwächen-Profil lässt sich abschließend aus diesen Informationen erstellen:

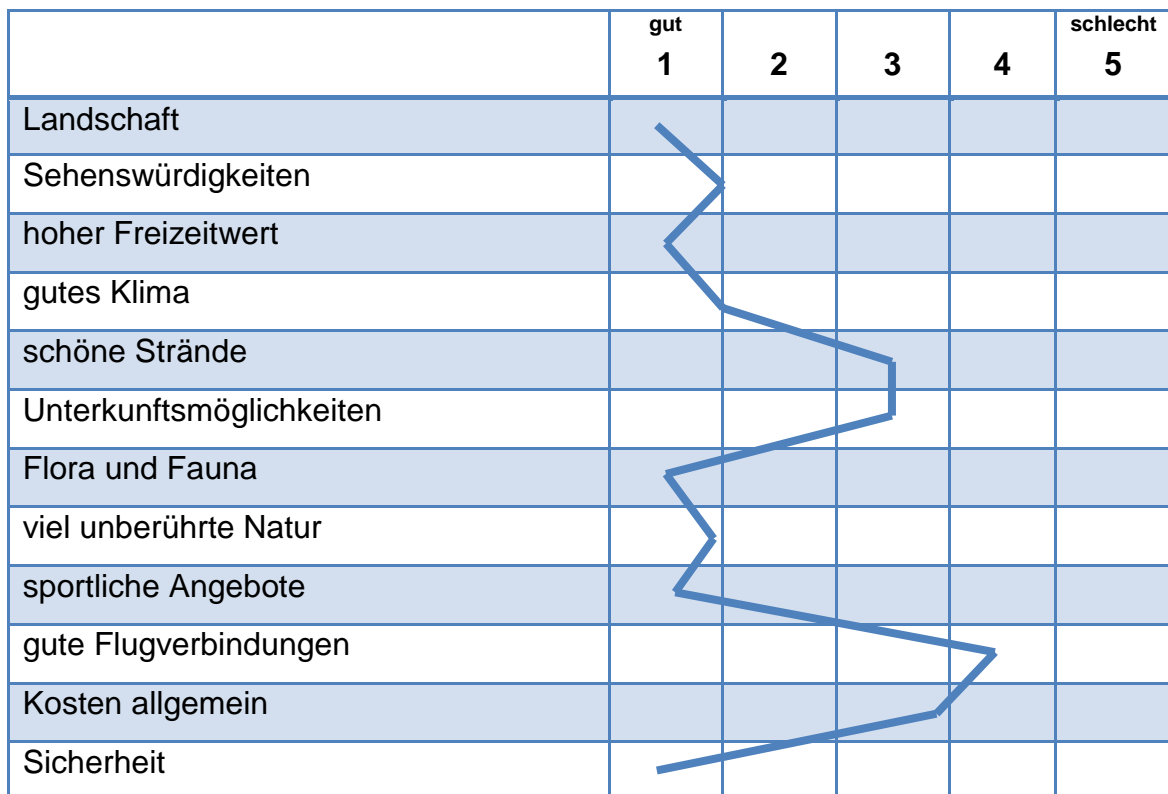


Tabelle 5 Stärken-Schwächen-Profil von La Réunion⁴¹

4.1.2 Chancen-Risiken-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse beruht auf einer Analyse der Konkurrenz und des Marktes, um die Umwelteinflüsse, die für eine strategische Planung von Bedeutung sind, zu erkennen.⁴² Für La Réunion bedeutet dies, den Reisemarkt der

⁴¹ In Anlehnung an Freyer 2011, 322

⁴² Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 237

beiden Nachbarinseln Mauritius und Seychellen zu analysieren, aber auch die Reisetrends der Europäer.

| Chancen | Risiken |
|--|---|
| <p>Europäische Touristen außerhalb Frankreichs reisen in die Nachbarinseln, sodass die 4% Zahl auf La Réunion eine Ausnahme bildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31% auf Mauritius (2012) - 54% auf den Seychellen (2012) <p>Diese sind im Vergleich zu 2010 und 2011 auf den Seychellen um 15% bzw. 7% gestiegen und auf Mauritius um 8%.⁴³</p> <p>Die Besucherzahlen auf den Nachbarinseln steigen von Jahr zu Jahr (Vgl. Abbildung 4), sodass Mauritius 2013 über 1 Million Touristen erwartet.</p> <p>Authentischer Tourismus ohne Massentourismus.</p> <p>Konsumtrends, entweder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - preiswürdig und günstig oder: - prestigeträchtig, individuell und hochqualitativ. <p>Wachsende Bedeutung von Sicherheit.</p> <p>Eine wichtige Zielgruppe sind die <i>Double income no kids (DINKS)</i>. Sie legen Wert auf aktivitätsorientierten und erlebnisintensiven Urlaub.</p> <p>Kreuzfahrttourismus.</p> | <p>Reisen im Inland liegen genauso im Trend wie Reisen in die Ferne.</p> <p>Das Reisen ins Ferne liegt überwiegend wegen der sinkenden Kosten im Trend, dies ist jedoch bei La Réunion nicht der Fall.</p> <p>Gut Verdienende haben weniger Zeit zum Reisen.</p> <p>Trend zu Kurzreisen mit kurzfristiger Buchung.</p> <p>Das Preisbewusstsein nimmt an Bedeutung zu.</p> |

Tabelle 6 Chancen-Risiken-Analyse der Destination La Réunion⁴⁴

Die erarbeiteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden nun in eine Vier-Felder-Matrix zusammengeführt um die Informationen zu verdichten und

⁴³ Vgl. National Bureau of Statistics, <http://www.nsb.gov.sc>, Zugriff v. 8.06.2013; Statistics Mauritius <http://statsmauritius.gov.mu>, Zugriff v. 08.06.2013

⁴⁴ In Anlehnung an Bieger 2008, 10-13

die Komplexität zu reduzieren.⁴⁵ Ziel ist es herauszufinden, wie mit den Stärken Chancen genutzt und gleichzeitig Risiken verringert werden können, aber auch wie mit Schwächen umzugehen ist, um Risiken zu vermeiden und sie eventuell zu eliminieren.⁴⁶

| SWOT-Analyse | Stärken | Schwächen |
|----------------|--|--|
| Chancen | <ul style="list-style-type: none"> - authentischer Tourismus ist möglich (abgelegene und unberührte Sehenswürdigkeiten) - umfangreiches Angebot an sportlichen und abenteuerlichen Betätigungen - vereinfachte Einreise durch EU-Mitgliedschaft - Sicherheitsgefühl für die Touristen durch Zugehörigkeit zu Frankreich. | <ul style="list-style-type: none"> - Abgelegenheit der Insel und aufwendige Anreise als Stärke für eine exklusive Destination nutzen und somit dem Trend des individuellen Reisens entgegenkommen - mehr Wert auf den Kreuzfahrttourismus legen um Kurztrips auf die Insel zu ermöglichen. |
| Risiken | <ul style="list-style-type: none"> - Platzierung im Hochpreissegment als Prestigedestination - die reichere Zielgruppe mit wenig Zeit für den Jahresurlaub auf die Insel gewinnen. | <ul style="list-style-type: none"> - die wenig differenzierte Zielgruppe als Anreiz für die Gewinnung mehr nicht-französischer Touristen, um weitere Einbußen bei der Gastronomie und Hotellerie zu vermeiden. |

Tabelle 7 SWOT-Analyse von La Réunion

4.2 Positionierung und Zielgruppe

La Réunion platziert sich im Gegensatz zu den Nachbarinseln im höheren Preissegment. Die Flugpreise nach La Réunion mit dem Hauptanbieter Air France übersteigen die nach Mauritius oder auf die Seychellen deutlich, der Preisunterschied liegt aber vor allem auch in der Beherbergung und Versorgung vor Ort. Luxusurlaube sind auf allen drei Inseln möglich, Mittelklassehotels und einfache Übernachtungen wie Bungalows oder Pensionen zu günstigen Preisen sind eher auf den Seychellen und Mauritius zu finden. Durch den Euro als Zahlungsmittel auf La Réunion, sind neben den Hotel- und Restaurantpreisen auch die Lebensunterhaltskosten auf gehobenem europäischem Niveau. Preislich

⁴⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl-Hörschgen 2002, 104

⁴⁶ Vgl. Macharzina 2003, 253 ff.

können in der Gastronomie annähernd die Seychellen mithalten.⁴⁷ Die nachfolgende Darstellung zeigt die Positionierung von La Réunion im Wettbewerb anhand eines Preis-Qualitäts-Modells.

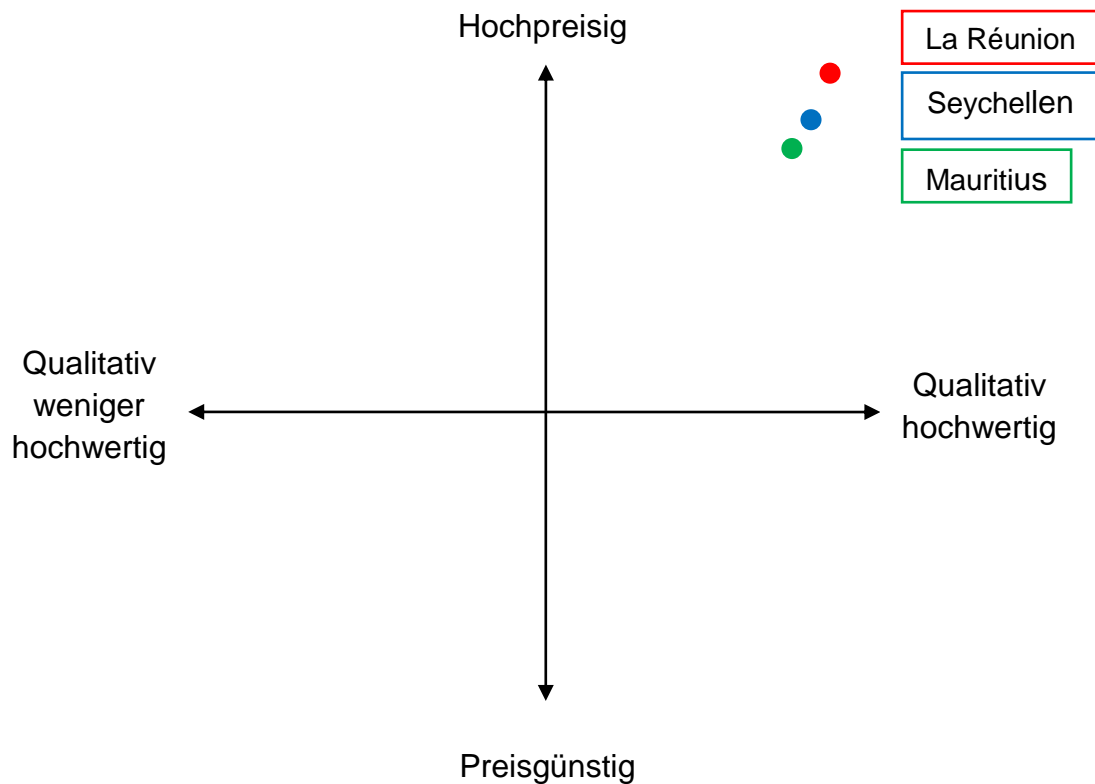


Abbildung 11 Positionierung von La Réunion im Wettbewerb⁴⁸

Die Zielgruppe von La Réunion bewegt sich in der oberen Mittelschicht bzw. Oberschicht. In Anlehnung an die Sinus Milieus⁴⁹ umfasst die Zielgruppe von La Réunion demnach:

- das Milieu der Performer: Als Oberschicht legt dieses Milieu Wert auf Konsum- und Stilavantgarde. Sie reisen als Vorreiter nach La Réunion, um die Vorzüge einer Destination weit weg vom Massentourismus zu genießen.

⁴⁷ Vgl. Bech 2012, 356-359; Quack 2012, 356-359

⁴⁸ In Anlehnung an Freyer 2011, 407

⁴⁹ Vgl. Sinus, www.sinus-institut.de, Zugriff v. 10.06.2013

- Das Liberal-intellektuelle Milieu: Ebenfalls in der Oberschicht, besitzt dieses Milieu verschiedene intellektuellen Interessen und postmaterielle Wurzeln. Durch die Priorisierung immaterieller Güter bevorzugen sie eine erfüllende Reise auf allen Ebenen.
- Das Expeditiv Milieu: Dieses Milieu aus der oberen Mittelschicht bzw. Oberschicht ist besonders geographisch mobil und somit für ferne und exotische Ziele zu gewinnen.

4.3 Zusammenfassung und Strategie

Aus den vorherigen Analysen konnten viele Stärken der Insel La Réunion herausgearbeitet werden, sowie Schwächen wiederum für die Positionierung genutzt werden. Die Insel positioniert sich als exklusive und nicht überlaufene Destination, die die obere Mittel- und Oberschicht mit Vorzügen wie EU-Mitgliedschaft, Euro und Sicherheit sowie eine Wirtschaft und ein Gesundheitssystem auf europäischem Niveau anlockt. Für diese Positionierung gilt es nun eine geeignete Strategie zu finden.

Nach BECKER (1993)⁵⁰ verfügen Unternehmen prinzipiell nur über zwei klare positions-strategische Optionen im Markt: „Rechts-oben“ und „links-unten“ bzw. Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie. Nach der Positionierung von La Réunion als hochqualitativ und hochpreisig entspreche dies einer Präferenzstrategie.

„Mit einer Präferenzstrategie sollen mehrdimensionaler Präferenzen der Kunden hinsichtlich nichtpreislicher Aktionsparameter geschaffen werden (z. B. hohe Qualität, gutes Image, hervorragender Service). Auf diese Weise wird versucht, durch ein den Präferenzen entsprechendes Produkt einen überdurchschnittlichen Preis zu erzielen.“⁵¹

FREYER (2011) erweitert die präferenzorientierte Strategie auf das Tourismusmarketing, bei welchem besonderer Wert auf Exklusivität und Service gelegt wird und vor allem Zusatzleistungen in den Vordergrund des Marketings gestellt werden. Reisen und Teilleistungen gelten somit als „Markenartikel“. Ei-

⁵⁰ Vgl. Becker 1993, 156

⁵¹ Herrmann/Huber 2009, 112

ne Abgrenzung vom Massentourismus ist die immer häufiger verfolgte Strategie und in den meisten Fällen auch empfehlenswert, denn Präferenz-Strategien sind weniger konkurrenzorientiert, sondern vielmehr auf die Nachfrage ausgerichtet. Vor allem im Tourismus spielt die Präferenz eine große Rolle, denn Reiseentscheidungen sind häufig emotional und mit Vorlieben und Empfehlungen verbunden. FREYER (2011) unterscheidet auch zwischen echten und künstlichen Präferenzen. Echte Präferenzen umfassen das natürliche touristische Angebot und sind oft ausschlaggebend für die Präferenzbildung. Das abgeleitete touristische Angebot, wie Hotels, Golfplätze oder Kurwesen, bildet weitere „künstliche“ präferenzbildende Eigenschaften.⁵²

Für La Réunion gilt es also eine Optimierung der Produktpolitik zu entwerfen, in Bezug auf die Präferenz-Strategie. Wichtige Instrumente in der Produktpolitik sind die Leistungs- sowie Servicepolitik und der Aufbau eines Marken-Images.

⁵² Freyer 2011, 406

5 Erfolgsfaktoren für die Produktpolitik von La Réunion

Ausgehend von den traditionellen „4 P’s“ des Marketing-Mix, Produkt- (*product*), Preis- (*price*), Distributions- (*place*) und Kommunikationspolitik (*promotion*), wie sie erstmals von McCARTHY (1960)⁵³ benannt wurden, wird im folgenden Abschnitt das Instrument Produktpolitik im Zusammenhang mit La Réunion näher erläutert und die Herausforderungen in Bezug auf den Tourismus dargelegt. Die Hauptaufgabe der Produktpolitik ist nicht nur das Produkt im engeren Sinne, sondern auch die mit dem Produkt verbundenen Leistungen, wie z.B. Marke, Service und Reklamationspolitik zu gestalten.⁵⁴ FREYER (2011) beschäftigt sich ausgiebig mit der Auslegung der Marketinginstrumente auf den Tourismus und legt in vielerlei Hinsicht auch den Grundstein für eine Umsetzung in die Praxis. Seine Ansätze im Tourismusmarketing dienen daher im weiteren Verlauf als theoretische Grundlage für eine praktische Optimierung der Produktpolitik von La Réunion.

Wie bereits im Punkt 2.1 und 2.2 erläutert, bietet sich eine Unterteilung nach FREYER (2011) an, in der die Produktpolitik zunächst in der Leistungskette und anschließend in den -ebenen veranschaulicht wird.

5.1 Produktpolitik von La Réunion in Bezug auf die Leistungskette

Eine häufig verwendete Darstellung im Dienstleistungsmarketing ist eine Unterteilung in drei Phasen, die sogenannte Potenzial-, Prozess- und Ergebnisphase.⁵⁵ Diese Abbildung ist ebenso für touristische Leistungen anzusehen, da jede Phase ein Stadium der Reise darstellt: Die Reisevorbereitung in der Potenzialphase, die Durchführung der Reise in der Prozessphase und die Beendi-

⁵³ Vgl. McCarthy 1960

⁵⁴ Vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 179

⁵⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2009, 16 ff.

gung der Reise bzw. die Ankunft am Heimatort der Reisenden in der Ergebnisphase.

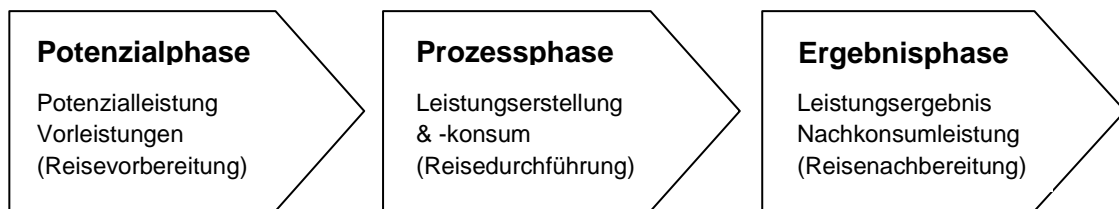


Abbildung 12 Grundphasen touristischer Leistungsketten⁵⁶

5.1.1 Produktpolitik in der Potenzialphase

Im Mittelpunkt der Potenzialphase stehen Maßnahmen der Vertrauensbildung und Attraktivitätssteigerung zur Kundenansprache. Wichtige Instrumente hierfür sind die Marken- sowie die Qualitätspolitik und die Bereitstellung von Kapazitäten.

Markenpolitik von La Réunion

Ziel des Marketings im Allgemeinen ist es aus einem austauschbaren Produkt eine alleinstehende Marke zu gestalten, um dem Konsumenten die Identifikation mit einem Produkt zu ermöglichen und ihm somit das Gefühl von Sicherheit und Qualität zu vermitteln.⁵⁷ Im weiteren Verlauf werden die Ansätze von BIEGER (2008)⁵⁸ zur Markenpolitik im Zusammenhang mit Destinationen als Grundlage für die Marke La Réunion herangezogen.

Ähnlich wie bei Sachgütern werden auch Destinationen ein ökonomischer Wert und eine Identität zugeordnet. Kunden und Interessenten verbinden mit der Destination einen Nutzen und ein bestimmtes Reisegefühl, das sie erleben können oder erlebt haben. Hierfür ist primär ein eindeutiger Markeninhalt erforderlich, welcher sich aus der Positionierung und der Markenstrategie ergibt. Bei

⁵⁶ In Anlehnung an Freyer 2011, 83

⁵⁷ Vgl. Pepels 2013, 235; Bruhn 1994, 640

⁵⁸ Vgl. Bieger 2008, 187-190

La Réunion handelt es sich um eine qualitativ hochwertige und hochpreisige Destination, die ihre potentiellen Kunden mit einer Präferenzstrategie anspricht (vgl. 4.2 und 4.3). Um als Marke dauerhaft im Wettbewerb zu bestehen und vertrauenswürdig zu wirken, muss die Strategie langfristig ausgelegt sein.

Zu einer Marke gehört auch, dass sie visuell identifizierbar, abgrenzbar von anderen Marken und wiedererkennbar ist. Zu der visuellen Identität einer Marke gehören ein Name, ein Logo und ein Slogan. Name und Logo sollten zeitlos sein, einen hohen Wiedererkennungswert besitzen und auf die Zielgruppe und die Positionierung abgeschnitten sein, ohne jedoch kompliziert zu wirken. Für La Réunion bietet sich der Zusatz „Insel“ La Réunion an, um Neugierde auf eine Insel mit französischem Namen zu wecken und ggf. gleich die Assoziation mit einem französischen Überseegebiet herzustellen. Das Logo sollte die Vielfältigkeit und Exotik der Insel mit bunten Farben darstellen, jedoch trotzdem ein klares, schlichtes und nicht verspieltes Design beinhalten, das für die Exklusivität der Destination steht. Slogans sind kurze Phrasen, die deskriptive oder emotionale Informationen einer Marke vermitteln. Sie unterstützen die Wiedererkennung, Positionierung und Markenbekanntheit, indem die Marke mit einer bestimmten Leistung, die sie erbringt, verknüpft wird.⁵⁹ Als Slogan kann ein kurzer und prägnanter Satz dienen, der Interessenten vor allem emotional anspricht. Die emotionale Ansprache ist in der Potentialphase besonders von Bedeutung, denn „der Kunde kauft [...] nicht primär Transport, Beherbergung, Verpflegung, sondern in erster Linie ‚Urlaubsglück‘, den Urlaub als Gegenalltag, er sucht Erholung, Kontakte, Bildung, Erlebnisse usw., also Inhalte, die in den Urlaubsmotivationen ihren Niederschlag finden.“⁶⁰

Die Markenstrategie, die La Réunion verfolgt, ist eine klassische Einzelmarkenstrategie, innerhalb der Destination „Frankreich“ als Dachmarke. Der Vorteil einer solchen Strategie ist die eindeutige Positionierungsmöglichkeit und Wiedererkennbarkeit von La Réunion, im Gegensatz zur breitgefächerten Positionierung der Dachmarke. Des Weiteren kann so die Marke „La Réunion“ unabhängiger und fokussierter auf die Dienstleistungen entwickelt werden.

⁵⁹ Vgl. Baumgarth 2008, 187

⁶⁰ Bernkopf 1983, 63

Für eine etablierte Destinationsmarke ist außerdem eine Markenerweiterung möglich, eine Ausbreitung der Marke in eine neue Produktkategorie. Voraussetzung hierfür ist, dass Positionierung, Zielgruppe und Qualität des neuen Produkts mit der ursprünglichen Marke übereinstimmen. Eine Destination kann ebenso für eine Kooperation seinen Markennamen einem Sachgut zur Verfügung stellen. Für La Réunion kann dies ebenso interessant sein, da durch eine Kooperation mit einer etablierten Marke auch der Bekanntheitsgrad der Insel steigt. Ein Beispiel wäre eine Kooperation mit dem Outdoor-Artikelhersteller *Patagonia* für eine sommerliche Outdoor-Bekleidung, in der die Kollektion den Namen La Réunion trägt. Die Hauptzielgruppe von *Patagonia* sind die LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*), Personen der höheren Einkommensklasse, die besonderen Wert auf Nachhaltigkeit sowie Qualität legen und outdoorbegeistert sind. Eine Zielgruppe, die ebenso zur Klientele von La Réunion passt. Auf der Ebene des Outdoor-Bereiches gäbe es weitere Kooperationsmöglichkeiten mit Herstellern von Sportartikeln bzw. Outdoor-Bekleidung wie bspw. *Scott*⁶¹ und *Timberland*. Diese Marken stehen für qualitativ hochwertige und hochpreisige Outdoor-Produkte, die ebenso als Prestige- und Luxusartikel gelten. Hier biete sich die Landschaft von La Réunion als Kulisse für Produktkataloge oder Werbemaßnahmen an, bspw. Plakate oder TV-Spots. Durch die namentliche Erwähnung der Destination auf den jeweiligen Bildern, kann sich die Insel bei ihrer Zielgruppe präsentieren.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Markenübernahme bzw. die Übernahme eines bestehenden Unternehmens, um möglichst schnell und einfach das Produktangebot zu erweitern. Für eine Destination wie La Réunion bietet sich die Übernahme von lokalen Unternehmen an, wie bspw. Tauch- und Surfschulen, Bootsverleihe sowie Betriebe, die einen Helikopterflug über die Insel oder zu den Talkesseln ermöglichen. Ziel dieser Maßnahmen ist die Etablierung der Marke „Insel La Réunion“ mit einer Monopolstellung für potentielle Kunden einer hochwertigen und exotischen Reise.

⁶¹ Die Marke *Scott* steht u.a. für besonders hochwertige Mountainbikes im Hochpreissegment.

Qualitätspolitik

Als hochwertig positionierte Destination genügt es nicht die Qualität durch Werbemaßnahmen nach außen zu tragen, sie muss auch für den Interessenten von Anfang an nachvollziehbar sein. FREYER (2011) stellt die Wichtigkeit der Qualitätspolitik in der Potentialphase anhand verschiedener Kriterien dar.

In der Potentialphase fordert der Interessent nähere Informationen über das natürliche und touristische Angebot von La Réunion an. Aufgrund der Immaterialität von touristischen Leistungen und anders als bei Sachgütern, kann der Interessent die Reise nicht testen und sich im Vorfeld auch kein genaues Bild über die Qualität der Reise machen. Er muss sich also bezüglich Unterkunfts-möglichkeiten, Freizeit- und Kulturangebot sowie Sehenswürdigkeiten anfangs ganz auf die Versprechungen der Destination oder des Reiseveranstalters verlassen. Seitens der Destination gilt es also durch eine gute und ausführliche Beratungsqualität und einer persönlichen Interaktion mit dem Interessenten, ihn zum Kauf der Reise zu animieren. Hierfür erforderlich ist ein gut geschultes und informiertes Personal, das den potentiellen Kunden alle nötigen Informationen zukommen lässt und ihn in seinem Vorhaben berät.

Oft findet die Informationssuche des Interessenten nicht in einem persönlichen Gespräch, Telefonat oder E-Mail-Verkehr statt, sondern es wird lediglich Informationsmaterial angefordert. Dieses gilt es alsbald zu verschicken, um zu vermeiden, dass der Interessent, während der Wartezeit, sich für eine andere Destination entscheidet. Für La Réunion bietet sich, aufgrund der Vielfältigkeit und zur Vermeidung eines Informationsüberschusses, kein kompakter Katalog im klassischen Sinne an, sondern mehrere Broschüren zu verschiedenen Themen. So kann der Interessent bspw. direkt über den Internetauftritt der Destination Prospekte zu Themen wie Unterkünfte, Anreise und Mobilität vor Ort, Wanderungen, Freizeit- und Outdoor-Aktivitäten, Sehenswürdigkeiten, Kulinarik, Kultur, allgemeine Informationen und Stadtplan auswählen und anfordern. Passend zur Zielgruppe, sollten die Prospekte ein schlichtes und elegantes Design besitzen sowie auf einem hochwertigen Papier gedruckt sein.

Bei der angesprochenen Zielgruppe von La Réunion und den hohen Kosten, die mit dem Flug und der Beherbergung entstehen, sind Sonderwünsche kein Einzelfall. Als Zeichen von guter Qualität und Betreuung gehört es ebenso dazu, Sonderwünsche soweit es geht zu ermöglichen.

Um die Qualität der Beratung zu überprüfen, können kurze Befragungen oder Möglichkeiten für Verbesserungsvorschläge geschaffen werden. Diese können bspw. dem Informationsmaterial in einem frankierten Umschlag beiliegen oder direkt auf dem Internetauftritt von La Réunion ausgefüllt werden. Die Qualität lässt sich u.a. anhand der geführten Gespräche im Vergleich zu den Buchungen messen. Falls die Zahl der Buchungen deutlich niedriger ist, lässt sich dies auf ein schlecht geschultes Personal oder eine zu geringe Betreuung zurückführen. Zur Qualitätspolitik gehört auch die Verbesserung solcher Schwächen, um in Zukunft mehr Buchungserfolge zu erlangen.⁶²

Bereitstellung von Kapazitäten

Eine weitere Aufgabe der Potentialphase ist die Bereitstellung von Kapazitäten, die für eine erfolgreiche Reise benötigt werden. In der Reisevorbereitungsphase handelt es sich um ausreichend qualifiziertes Personal, das für Beratungen und Buchungsvorgänge zur Verfügung steht. Außerdem spielen Platzkapazitäten von Unterkunftsmöglichkeiten auch eine wichtige Rolle während der Potentialphase. Die Destination bzw. das Personal muss einen guten Überblick über die vorhandenen Unterkünfte und deren Preiskategorien haben, um die Interessenten in ihrem Vorhaben genau beraten zu können. Seitens der Destination gilt es also Beherbergungsmöglichkeiten zu empfehlen und in Broschüren mitaufzunehmen, die zuverlässig sind und den versprochenen Qualitätsstandard auch einhalten können.

Außerdem spielen saisonale Buchungsschwankungen eine große Rolle für die Destination, da vor allem touristische Anbieter wie z.B. Reiseveranstalter freie Flugplätze und Hotelbetten für ihre Kunden bereithalten. Neben hohen Auslastungen während der Hochsaison gilt es durch ein gutes und gezieltes Marketing auch in der Nebensaison eine bessere Auslastung zu erreichen.⁶³

⁶² Vgl. Freyer 2011, 275 f., 438-446

⁶³ Vgl. ebd., 70, 438 f.

5.1.2 Produktpolitik in der Prozessphase

Die Prozessphase besteht vor allem aus der Leistungserstellung bzw. dem Antreten der gewählten Reise. Aus Sicht der Destination sind die wesentlichen Aufgaben in dieser Phase die Servicepolitik vor Ort, eine Fortführung der Qualitätspolitik und das Binnen-Marketing. An der eigentlichen Reisedurchführung, sind überwiegend externe Leistungsträger, wie Fluggesellschaften, Beherbergungsbetriebe oder Reiseleiter beteiligt, sodass eine Destination selbst nur wenig mitwirken kann. Somit hat sie auch keinen direkten Einfluss mehr auf die Service- und die Qualitätspolitik. Es steht stattdessen das Binnen-Marketing im Vordergrund, Maßnahmen die als Zwischenschritt der Potential- und Prozessphase gesehen werden können.

Binnen-Marketing

Das Binnen-Marketing umfasst interne Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. innerhalb der Tourismusorganisation aber auch Abstimmungen mit der Bevölkerung, Kurorten oder Beherbergungsbetriebe. Auch „interne PR“ genannt, sind sie Teil der Kommunikationspolitik, werden aber ebenso in der Produktpolitik behandelt, da sie Voraussetzung für ein erfolgreiches touristisches Gesamtprodukt und seine Positionierung im Wettbewerb sind. Sie finden teilweise bereits in der Potentialphase statt, wenn es um die Beratungsqualität geht, bauen jedoch größtenteils auf die gewonnenen Informationen aus der Potentialphase auf, wie die Markenbildung und die Positionierung. FREYER (2011) behandelt die Wichtigkeit des Binnen-Marketings für Destinationen.

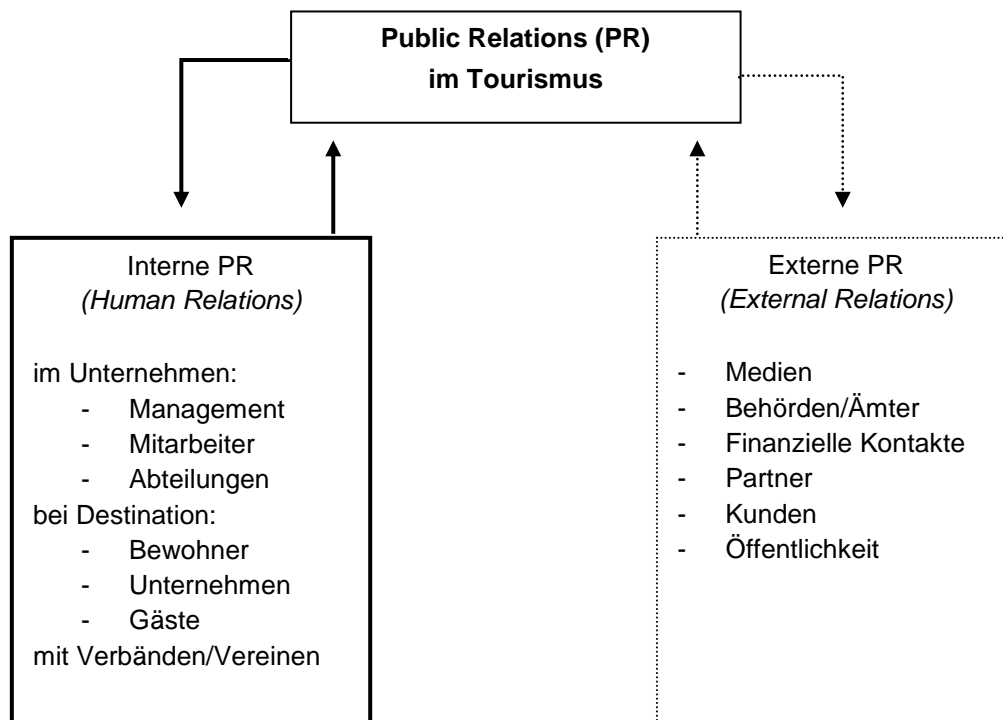


Abbildung 13 Interne und externe PR im Tourismus⁶⁴

La Réunion muss in der Tourismusorganisation besonderen Wert auf die interne Kommunikation legen. Hierzu zählt auch die Implementierung der Marketingstrategie sowie der Marke selbst, damit sich die Mitarbeiter mit der Marke La Réunion identifizieren können. Dies fördert auch die Unternehmenskultur und -identität. Zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ innerhalb des Unternehmens trägt auch eine regelmäßige Informationsbeschaffung für die Mitarbeiter bei, wie bspw. aktuelle finanzielle Lage, Sicherheit der Arbeitsplätze, neue Kooperationsmöglichkeiten oder Produkterweiterungen. Die Möglichkeit sich weiterzubilden durch die Teilnahme an Seminaren und durch das Einbringen von kreativen Ideen sowie Vorschläge zum touristischen Leitbild, muss auch gegeben sein.

Eine Stärkung des „Wir-Gefühls“ ist nicht nur bei den Mitarbeitern der Tourismusorganisation zu erreichen, sondern auch bei den Bewohnern. Die Positionierung einer Destination muss mit den Einstellungen und Ansichten der Bewohner übereinstimmen. Wenn sich die Marke La Réunion bspw. als Party-Insel positionieren möchte, könnte dies bei den Bewohnern wahrscheinlich auf

⁶⁴ In Anlehnung an Freyer 2011, 596

Ablehnung stoßen, was sich wiederum negativ auf die Gastfreundschaft auswirken könnte. Es ist wichtig die Einwohner in den Tourismus miteinzubeziehen: Dies kann durch Informationsveranstaltungen wie Konferenzen oder -rubriken in lokalen Zeitungen passieren, in denen touristische Erfolge oder Neuerungen auf der Insel erläutert werden. Auch bietet es sich an, mittels Fragebögen das Meinungsbild der Einwohner über die Auswirkungen des Tourismus zu ermitteln und eine Art „Kummer-kasten“ für eventuelle Beschwerden über Reisende einzurichten. Da die Bewohner auch zur *Corporate Identity* einer Destination gehören, können sie aktiv an der Entwicklung von Leitbildern teilnehmen. Sie könnten bspw. Bilder für die Broschüren zur Verfügung stellen oder Ideen für einen kurzen Präsentationstext einbringen. Somit sind die Einwohner nicht indirekt in den Tourismus auf der Insel verwickelt, sondern können bewusst am Fortschritt teilhaben.

Auch zählt zum Binnen-Marketing einer Destination der Kontakt zu Leistungsträgern, die während der Reise eine wichtige Rolle spielen. Dies sind Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie Anbieter von Freizeitmöglichkeiten wie z.B. Tauchschulen oder Fahrrad- und Autovermietungen. Ein regelmäßiger Kontakt und Austausch ermöglicht der Destination über neue Produktangebote oder Preisänderung informiert zu sein, um damit auch das Informationsmaterial aktualisieren zu können.⁶⁵

Qualitätspolitik in der Prozessphase

Für den Reisenden sind vor allem Faktoren wie Wetter, Freundlichkeit des Personals und der Bewohner sowie Pünktlichkeit der Leistungserbringung für eine gute oder schlechte Beurteilung einer Reise ausschlaggebend. Fallen diese im Auge des Reisenden nicht zu seiner Zufriedenheit aus, können die natürlichen Faktoren der Destination das Reiseergebnis nur bedingt verbessern. Um als Destination jedoch auch in manche dieser Aspekte der Reise Einblick zu gewinnen, empfiehlt es sich, dass die jeweilige Unterkunft einen Fragebogen entwirft, der auch von der Tourismusorganisation eingesehen werden kann. In den Beherbergungsbetrieben kann dieser nicht allzu aufwendige Fragebogen aus-

⁶⁵ Vgl. ebd. 594 ff., 599 f., 738-744

gefüllt werden und gegen Rückgabe ein kleines Präsent oder ein Gutschein ausgehändigt werden. Die daraus gewonnenen Verbesserungsvorschläge können der Optimierung eines Aufenthalts dienen sowie die positiven Eindrücke auf der Homepage der Destination oder im Informationsmaterial festgehalten werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Vertrauensgewinnung in Sachen Qualität, ist das Anbringen von zertifizierten Prädikaten, Gütesiegeln oder Auszeichnungen auf dem Internetauftritt und im Informationsmaterial, ähnlich wie Sterne eines Hotels oder Restaurants. Diese hinterlassen einen positiven Eindruck bei den potentiellen Kunden und lässt die Destination hochwertig und vertrauensvoll wirken.⁶⁶

5.1.3 Produktpolitik in der Ergebnisphase

Die ergebnisorientierte Phase umfasst das Ende der Reise bzw. das Zurückkehren des Reisenden in seinen Heimatort. Das eigentliche Dienstleistungsergebnis kann nur aus der Bereitstellung in der Potenzialphase und der Erbringung in der Prozessphase erfolgen. In der Ergebnisphase stellt sich heraus, ob das Versprochene aus Phase 1 in Phase 2 tatsächlich umgesetzt werden konnte.⁶⁷ Somit stehen im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit die Gästebefragung, Nachbetreuung, Kundenbindung und Reklamationspolitik im Mittelpunkt.

Kundenanalyse

Vor der eigentlichen Messung der Kundenzufriedenheit, ist es von Vorteil eine grobe Kundenanalyse durchzuführen. Angaben, aus der Informationsmaterialbestellung wie Wohnort oder aus einem persönlichen bzw. telefonischen Gespräch wie Wünsche, Anforderungen, Interessen, Anzahl und geschätztes Alter der Reisenden sowie gewünschte Unterkunft können in einer Datenbank festgehalten. Diese Angaben sind nicht nur im Falle von Stammkunden relevant,

⁶⁶ Vgl. ebd. 276 ff., 446 f.

⁶⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2009, 17

sondern können später auch mit der Gästebefragung in Verbindung gebracht werden.

Gästebefragung als Teil der Qualitätspolitik

Befragungen sind eine einfache und kostengünstige Methode um Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität zu messen. Es sollen zwei verschiedene Arten der Befragung durchgeführt werden, eine mündliche und eine schriftliche Befragung, die aber auch medial als Online-Befragung eingesetzt wird. Dadurch werden verschiedene Zielgruppen, nämlich aktuelle Kunden, Interessenten und ehemalige Kunden erreicht. Zudem soll die Befragung in hohem Grade standardisiert sein, bei der die meist geschlossenen Fragen vorgegeben sind und nur wenig bis keinen Spielraum zur Interpretation lassen.

Primär sollen ehemalige Reisende befragt werden, die direkten Kontakt mit der Tourismusorganisation hatten. Ihnen kann der Fragebogen postalisch oder per E-Mail 2-4 Wochen nach dem Aufenthalt zugeschickt werden. Der Fragebogen der Reisenden sollte aus drei Teilen bestehen. Im ersten Teil des Fragebogens werden soziodemografische Daten durch geschlossene Fragen eruiert, also Geschlecht, Alter, Familienstand und Einkommen als Option. Der zweite Teil widmet sich der eigentlichen Reise und generellen Informationen über die Reismotivation: Zeitpunkt und Dauer des Aufenthalts, die gewählte Übernachtungsmöglichkeit und Zufriedenheit mit dieser, gewählte Freizeitaktivitäten sowie besichtigte Sehenswürdigkeiten. Es sollten insgesamt nicht mehr als 12-15 Fragen sein, die aus unterschiedlichen Fragearten bestehen, zum Beispiel geschlossene direkte Fragen und geschlossene indirekte Fragen mit Mehrfachauswahl. Mehr Fragen würden für den Befragten zu lange dauern. Differential-Fragen können eingesetzt werden, um die Eindrücke der Destination auf die Besucher und ihre Tendenzen herauszufinden: „Wenn Sie an La Réunion denken, was trifft am ehesten zu?“ Mehrere Antwortmöglichkeiten werden vorgegeben, z.B. exotisch, abenteuerlich, preiswert, gastfreundlich, exklusiv, sehenswert usw. und lässt den Befragten die Antwort auf einer Skala von 1 bis 5, „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ wählen. Im dritten Teil sollen offene Fragen zu Kritik und Verbesserungsvorschlägen anregen, die für Produktpolitik genutzt werden könnten. Positive Eindrücke und Lob können als Zitat auf dem Internetauftritt von La Réunion erscheinen.

Eine telefonische Befragung kann bei Personen stattfinden, die sich Informationsmaterial haben zukommen lassen, sich jedoch nach mehreren Monaten nicht mehr gemeldet haben. Sie können gefragt werden, ob eine Reise nach La Réunion noch in Frage käme, wenn nein aus welchen Gründen und für welche Destination sie sich dann entschieden haben.

Nachbetreuung und Kundenbindung

Ausgehend von einem zufriedenen Kunden, ist eine weitere wichtige Aufgabe der Produktpolitik die Kundenbindung. DREYER/DEHNER (2003) erklären verschiedenen Maßnahmen zum Aufbau einer Stammkundschaft. Diese ist besonders zu beachten, da eine ständige Neukundengewinnung, durch Werbemaßnahmen oder Tourismusmessen bspw., erheblich teurer ist.

Neben der Kundenzufriedenheit zählt zunächst auch, dass sich das Produkt Reise weiterentwickelt und sich den veränderten Bedürfnissen der Zielgruppe immer wieder anpasst. Der Beginn einer möglichen Kundenbindung kann zunächst durch eine einfache Nachbetreuung passieren, wie durch den o.g. Fragebogen. Der ehemalige Reisende merkt, dass die Destination ihn nicht vergessen hat, sondern ihn als Kunden wertschätzt. Nach erfolgreicher Einsendung des ausgefüllten Fragebogens, könnte sich der Kunden auf eine Rückmeldung seitens La Réunion freuen, bspw. durch eine telefonische Nachfassaktion. Eine weitere Maßnahme zur Kundenbindung sind regelmäßige Mailings oder Newsletter, um die ehemaligen Reisenden über Neuigkeiten auf der Insel auf dem Laufenden zu halten, oder sie ein Jahr später für den gleichen Urlaub zu gewinnen.⁶⁸

Reklamationspolitik

Nach DREYER/DEHNER entsteht Unzufriedenheit „durch eine negative Differenz zwischen den Leistungserwartungen einerseits und der subjektiven Leistungswahrnehmung andererseits.“⁶⁹ Unternehmen sollten Beschwerden keinesfalls als Bedrohung empfinden, sondern vielmehr als Ansporn zur Ver-

⁶⁸ Vgl. Dreyer/Dehner 2003, 169 f.

⁶⁹ Ebd., 141

besserung des Produkts. Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement beinhaltet die Aufforderung zur Beschwerde, ihre Annahme und Bearbeitung durch Kompensationsmöglichkeiten, die Weitergabe der gewonnenen Informationen zur Verbesserung des Produkts und die anschließende Erfolgskontrolle. Die Ziele des Beschwerdemanagements einer Destination sind die:

- „Herstellung einer hohen Beschwerdezufriedenheit
- Herstellung des Dienstleistungsimages als „kulant Unternehmen“
- Vermeidung von Kundenabwanderungen
- Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation
- Akquisition von Neukunden durch positive Mund-zu-Mund-Kommunikation
- Reduzierung von Beschwerdebearbeitungskosten durch Entwicklung adäquater Problemlösungen“.⁷⁰

Bei unzufriedenen Kunden können verschiedene Verhaltensweisen beobachtet werden:

- Inaktivität,
- Abkehr vom Unternehmen,
- Verzicht auf die Reise, z.B. frühzeitiger Abbruch der Reise,
- negative Mund-zu-Mund-Kommunikation,
- Einschaltung der Gerichtsbarkeit,
- kollektive Beschwerde (zusammen mit anderen Leistungsempfängern) beim Unternehmen/ der Destination,
- individuelle Beschwerde.⁷¹

Da die meisten Beschwerden nicht geäußert werden gilt es zunächst, den Kunden aufzufordern, seine Unzufriedenheit der Destination mitzuteilen. Verschiedene Faktoren beeinflussen die Beschwerdemaßnahmen, die ein Kunde ergreift. Zu bemerken ist allerdings auch, dass die Beschwerdebereitschaft bei hochpreisigen Dienstleistungen steigt.

⁷⁰ Dreyer/Dehner 2003, 149, zitiert nach Hansen/Jeschke 1995, 542 f.

⁷¹ Vgl. Pompl 1997, 186

Neben personenbezogenen oder situationsabhängigen Faktoren kann auch der damit verbundene Zeit- und Kostenaufwand ausschlaggebend für eine tatsächliche Einreichung der Beschwerde sein. Wenn eine Destination wirklich Wert auf Verbesserungsvorschläge und Kundenzufriedenheit legt, sollten die Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme einfach zugänglich und kostenlos sein, bspw. Formulare auf dem Internetauftritt zum Ausfüllen oder kostenlose Servicehotlines. Für eine einfache und erfolgreiche Zugänglichkeit können ausgelegte „Comment Cards“ in öffentlich zugänglichen Plätzen, wie der Touristeninformation, dienen, die in eine „Beschwerdebox“ eingeworfen werden. Weitere Maßnahmen sind die direkte Vermittlung eines Ansprechpartners für Beschwerden in Prospekten oder auch das Gewährleisten von Garantien, bspw. eine Wartezeit von maximal 15 Minuten für eine Auskunft in der Tourismusorganisation.⁷²

Ein weiterer Grund für eine fehlende Beschwerdeäußerung, kann ein gering eingeschätzter Beschwerdenutzen seitens des Kunden sein.⁷³ Falls die Destination keine finanziellen Möglichkeiten für hohe Kompensationen zur Verfügung hat, kann dem Kunden vermittelt werden wie wichtig Beschwerdeäußerungen für eine Destination sind. Dies kann z.B. in einem Brief oder E-Mail-Schreiben formuliert werden, die zusammen mit dem Fragebogen verschickt werden. Wenn es bereits vor Ort zu einer Beschwerdeäußerung gegenüber der Tourismusorganisation kommt, können diverse Maßnahmen zur sofortigen Problemlösung und somit auch zur Vermeidung der o.g. Verhaltensweisen führen. Kompensationen, wie z.B. Gutscheine oder andere Präsente können hier helfen.

Beschwerden sollten freundlich aufgenommen und zügig bearbeitet werden. Außerdem sollten verlässliche Aussagen getroffen werden und eine möglichst individuelle Bearbeitung erfolgen, um dem Kunden zu vermitteln, dass seine Beschwerde im Mittelpunkt steht.⁷⁴ POMPL (1997) betont jedoch, dass gewisse Beschwerden mit einer höheren Priorität bearbeitet werden sollen, solche von Reisegruppen, Stamm- oder Schlüsselkunden, Verbraucherschutzverbänden,

⁷² Vgl. Dreyer/Dehner 2003, 149 ff.

⁷³ Vgl. ebd., 149

⁷⁴ Vgl. ebd. 158

und Privatpersonen bzw. Unternehmen, die eine öffentliche Bekanntgabe ihrer Beschwerdepunkte androhen.⁷⁵

Als Kompensationsinstrumente stehen einer Destination weniger Optionen als einem Reiseveranstalter oder Hotel zu, die bspw. finanzielle Kompensationen, kostenlose Übernachtungen oder ein hochwertigeres Zimmer zur Verfügung stellen können. Klassische Kompensationen im Falle von falschen Empfehlungen können schriftliche oder telefonische Entschuldigungen sein, kostenlose Eintrittskarten oder auch Gutscheine für einen Ausflug.

Der letzte Schritt des Beschwerdemanagements ist die Erfolgskontrolle. Für eine Destination ist es schwierig nach einer erfolgreich bearbeiteten Beschwerde einen Kosten-Nutzen-Vorteil zu berechnen, da sich eine negative oder positive Mund-zu-Mund-Propaganda des Kunden nicht einschätzen lässt. Außerdem ist es nicht vorhersehbar, ob der Kunde erneut in die Destination reist, sodass eine mögliche Stammkundschaft bzw. ein somit erfolgreiches Beschwerdemanagement erst Monate oder Jahre später eintritt. Denkbar wäre es aber den Kunden nach der Bearbeitung der Beschwerde zu befragen. Hier bieten sich Fragen über die Zufriedenheit der angebotenen Kompensationen, die Geschwindigkeit der Bearbeitung, die Betreuung und eine erneute Reise in die Destination an. Falls der Kontakt telefonisch erfolgte, können diese Fragen kurz und prägnant am Ende der Einigung gestellt werden, andernfalls per Post oder E-Mail mitgeschickt werden. Die Verbesserungsvorschläge können für das Beschwerdemanagement weiter genutzt werden, um dieses optimieren.⁷⁶

5.2 Produktpolitik von La Réunion in Bezug auf die Leistungsebenen

Nach FREYER (2011) besteht eine Reise nicht nur aus den einzelnen Produkten der Leistungsträger. Viele Faktoren beeinflussen die touristische Gesamtleistung, obwohl diese nicht direkt mit den Leistungsträgern verbunden sind. Während Leistungen wie Transport, Übernachtung und Beherbergung zu den

⁷⁵ Pompl 1997, 197 f.

⁷⁶ Vgl. Dreyer/Dehner 2003, 160

Kernprodukten einer Reise gehören, zählen andere Faktoren, wie z.B. Unterhaltung, Image, Attraktionen, aber auch persönliche Wünsche, Träume oder Sehnsüchte des Reisenden, zu den Zusatzleistungen.

Kernprodukte sind Basisleistungen, die jeder Wettbewerber aufzeigen muss. Mit Zusatzleistungen kann sich eine Destination also Konkurrenzvorteile schaffen und den Reisenden für sich gewinnen. Das moderne Marketing zielt nicht nur auf das Kernprodukt ab, wie es im traditionellen Marketing der Fall war, sondern es stehen vielmehr die Zusatzleistungen bzw. auch die immateriellen Eigenschaften wie Image, Freude oder Erlebnis im Mittelpunkt.⁷⁷

Nachfolgende Grafik zeigt die Unterteilung des touristischen Produkts in drei Leistungsebenen: das Kernprodukt sowie die wahrnehmbaren und vorstellbaren Zusatzleistungen. Im Abschnitt 5.3.2 wird näher auf die beiden Ebenen der Zusatzleistungen eingegangen.

⁷⁷ Vgl. Freyer 2011, 89-92

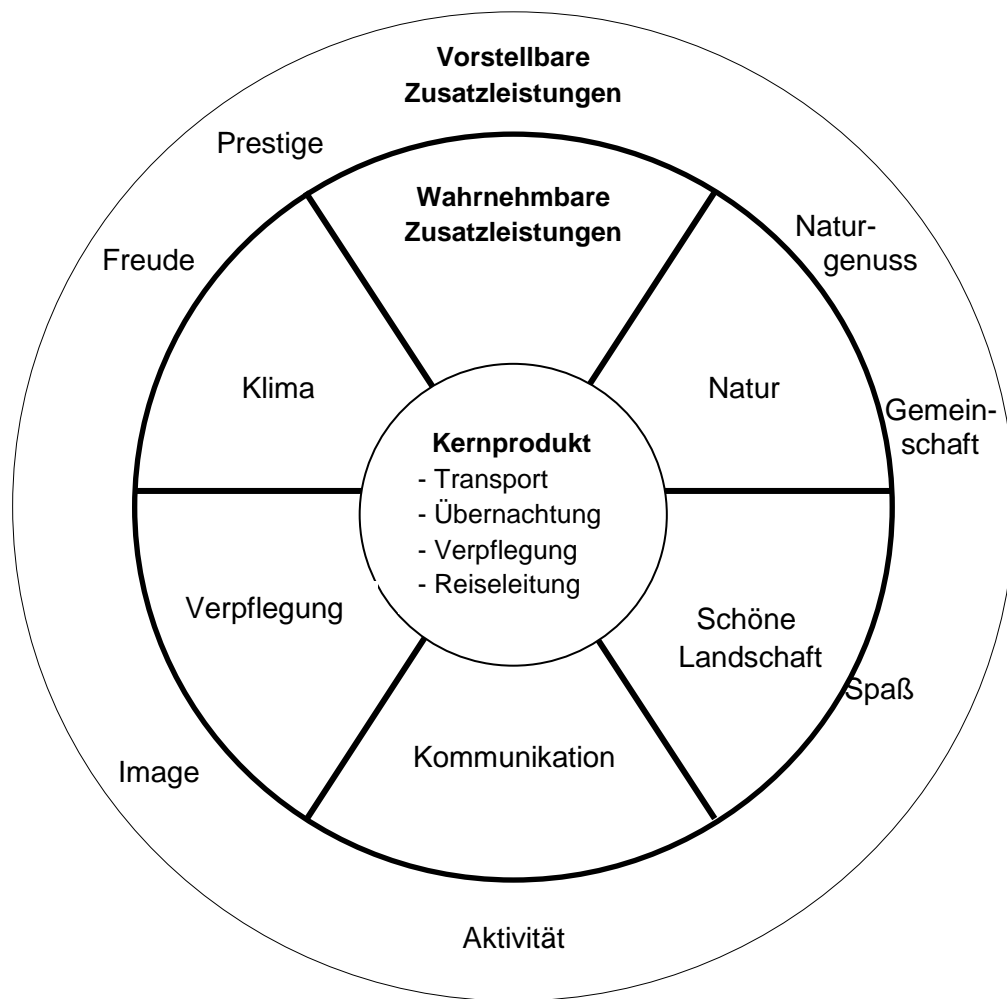


Abbildung 14 Kern- und Zusatzleistungen des touristischen Produkts⁷⁸

Im Folgenden werden für die Produktpolitik in Bezug auf Kern- und Zusatzleistungen die Ansätze von FREYER (2011) als Grundlage genommen.

5.2.1 Produktpolitik in Bezug auf das Kernprodukt

Im allgemeinen Marketing gilt das Kernprodukt als Grundnutzen, das sich wenig von Konkurrenzangeboten unterscheidet und vom Kunden erwartet wird. Es besteht aus mehreren Teilleistungen, die von den Leistungsträgern erfüllt wer-

⁷⁸ In Anlehnung an Freyer 2011, 463

den, sodass die Produktpolitik der Destination selbst nur wenig Einfluss auf seine Gestaltung hat. Der Fokus liegt vielmehr darin, den Kunden über die Leistungen zu beraten und ihm ihre Funktionalität zu garantieren. Die Gestaltung der Produktpolitik ist jedoch bei unbekannten Destinationen wie La Réunion nicht zu vernachlässigen. Hier gilt es zu unterscheiden, welche Leistungen als Grund- und Zusatzleistungen bezeichnet werden. Falls die Konkurrenzinseln bspw. ebenso Events oder Kinderbetreuung anbieten, sind diese kein Zusatz mehr, sondern werden vom Reisenden erwartet. Auch ist zu beachten, dass die Kernprodukte konkurrenzfähig sowie differenziert sind und nicht lediglich ein Strandurlaub wie auf anderen Inseln angeboten wird.

Zu beachten ist allerdings, bezogen auf die Konsumentenwünsche, dass immer mehr Zusatzleistungen für den Reisenden als selbstverständlich gelten und somit eigentlich zum Kernprodukt zählen müssten. Dies ist v.a. bei exklusiven Destinationen der Fall, wo bspw. ein Rund-um-die-Uhr-Service sowie eine Verpflegung Standard sind. Seitens eines exklusiven Reiseziels wie La Réunion es ist, gilt es also Zusatzleistungen zusammen mit dem Kernprodukt zu verkaufen. Dem Kunden wird das Gefühl einer schon vorab perfekten Reise vermittelt, ohne dass er vor Ort seine Freizeitaktivitäten selbst herausfinden und zusammenstellen muss. Aktivitäten wie Wandern, Paragliding oder Tauchen sollten zusammen mit den Kernprodukten angeboten werden, da sie den Urlaub auf La Réunion durch die einzigartige Landschaft ausmachen.

Im modernen touristischen Marketing genügt es demnach nicht mehr die Kernleistungen in den Mittelpunkt des Marketings zu stellen, sondern die Ausdehnung des Kernprodukts sowie die Wettbewerbsfähigkeit miteinzubinden.⁷⁹

5.2.2 Produktpolitik in Bezug auf die Zusatzleistungen

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, stellen die Zusatzleistungen ein wichtiges Kriterium für die Differenzierung zur Konkurrenz dar und somit auch für die Kaufentscheidung seitens des Kunden.

⁷⁹ Vgl. Freyer 2011, 89 f., 452-456

Wahrnehmbare und vorstellbare Zusatzleistungen nach FREYER (2011)

Da die Abgrenzung zum Kernprodukt immer mehr verschwimmt und auch die Zusatzleistungen immer umfangreicher werden, bietet sich eine Unterteilung dieser in wahrnehmbar und vorstellbar an, wie es die Abbildung 13 zeigt.

Die wahrnehmbaren Zusatzleistungen oder auch kognitive Faktoren, sind mit den fünf Sinnen verbunden. Im Falle von La Réunion sind es die exotische Landschaft (sehen), die kreolische Küche (schmecken), die exotischen Pflanzen und Gewürze (riechen), das tropische Klima (fühlen) sowie die einheimische Sprache und Musik (hören). Jedoch sind diese fünf Sinne nicht nur auf die Destination selbst bezogen, sondern auch auf den Service vor und während der Reise: die Dekoration und Farbgebung der Zimmer (sehen), die Verpflegung während des Transports (schmecken), saubere Zimmer und frische Wäsche (riechen), die Ausstattung (wohl fühlen) sowie der freundliche und persönliche Kontakt zum Personal (hören).

Die vorstellbaren Zusatzleistungen oder auch affektive Faktoren sind hingegen nicht mit den fünf Sinnen wahrnehmbar, sondern sprechen die Vorstellungsebenen des Reisenden an. Hierzu gehören vor allem Glück, Abenteuer, Prestige, Erholung, Entspannung, Wissen usw. Hier spielen v.a. die Faktoren der Potenzialphase, wie der Markenaufbau und das damit verbundene Image der Destination eine wichtige Rolle. Im Marketing von La Réunion gilt es diese Faktoren mitaufzunehmen, indem der potentielle Kunde nicht mit Fakten, sondern mit Bildern und Symbolen emotional angesprochen wird.⁸⁰

Erwartete, Erwünschte und Unerwartete Zusatzleistungen

Eine weitere Unterteilung der Leistungen erfolgt durch ROMEISS-STRACKE (1995), die sie in Grundnutzen, Erwartetes, Erwünschtes und Unerwartetes gliederte, wobei das Kernprodukt hier zum Grundnutzen gehört. Die „erwarteten“ Leistungen gelten für den Reisenden als selbstverständlich und desto reiseerfahrener er ist, umso mehr Zusatzleistungen erwartet er. Das Fehlen einiger dieser Leistungen kann zur Unzufriedenheit des Kunden führen. Die

⁸⁰ Vgl. Ebd., 458 ff.

sog. „erwünschten“ Leistungen werden beim Durchschnittsreisenden nicht als selbstverständlich erachtet, führen aber durch eine Qualitätssteigerung zu einer positiven Bewertung der Reise. Bei einem anspruchsvollen und reiseerfahrenen Kunden einer exklusiven Destination ist der Übergang zwischen „Erwartetem“ und „Erwünschtem“ fließend. Die „unerwarteten“ Leistungen überraschen den Kunden positiv. Oft handelt es sich um Leistungen, die noch nicht erprobt sind, jedoch zukünftig in die Produktpolitik mit aufgenommen werden könnten.⁸¹ In Bezug auf die Destination La Réunion selbst ergebe dies folgende Tabelle.

| La Réunion | „Grundnutzen“ | „Erwartetes“ | „Erwünschtes“ | „Unerwartetes“ |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Tourismusorganisation | Prospekte, Beratung und Angebote zur Gestaltung der Reise | persönliche Beratung, Ansprechpartner für Rückfragen vor und während der Reise | Karte und Reiseführer über touristische Angebote | Anruf nach Rückreise ob die Reise zufriedenstellend war |
| Sehenswürdigkeiten | verschiedenste kulturgeprägte Sehenswürdigkeiten in gutem Zustand | gute und einfache Anbindung für den Reisenden mit den öffentlichen Verkehrsmitteln und ausreichend Parkplätze | Informationen zu den Objekten, einfache Zugänglichkeit zu den Sehenswürdigkeiten ohne lange Wartezeiten | Informationen in deutscher Sprache verfügbar. Kostenlose Wasserausgabe bei langen Wartezeiten und heißen Temperaturen |
| Freizeit | einige Freizeitangebote vorhanden | einfache und schnelle Buchung vor Ort und Beschilderungen bei Wanderung | sehr große Auswahl an Freizeitangeboten, um Preise und Möglichkeiten zu vergleichen | deutschsprachiger Guide bei Wanderungen oder Ausflügen. |

Tabelle 8 Eigenschaften von Zusatzleistungen am Bsp. von La Réunion⁸²

5.2.3 Kern- und Zusatznutzen in der Leistungskette

Die Leistungskette und -ebenen sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern ergeben im Ganzen eine Produktpolitik in allen Phasen und auf allen Ebenen. Die Grundleistungen sind Bestandteil der Potenzial-, Prozess-

⁸¹ Vgl. Romeiß-Stracke 1995, 88 ff.

⁸² In Anlehnung an Romeiß-Stracke 1995, 88 ff.

und Ergebnisphase, genauso wie in all diesen Phasen Zusatzleistungen erfolgen können. Diese hängen bspw. eng mit den Faktoren der Potenzialphase zusammen, wie Markenaufbau und -image. Das nachfolgende Schema verdeutlicht diesen Zusammenhang.

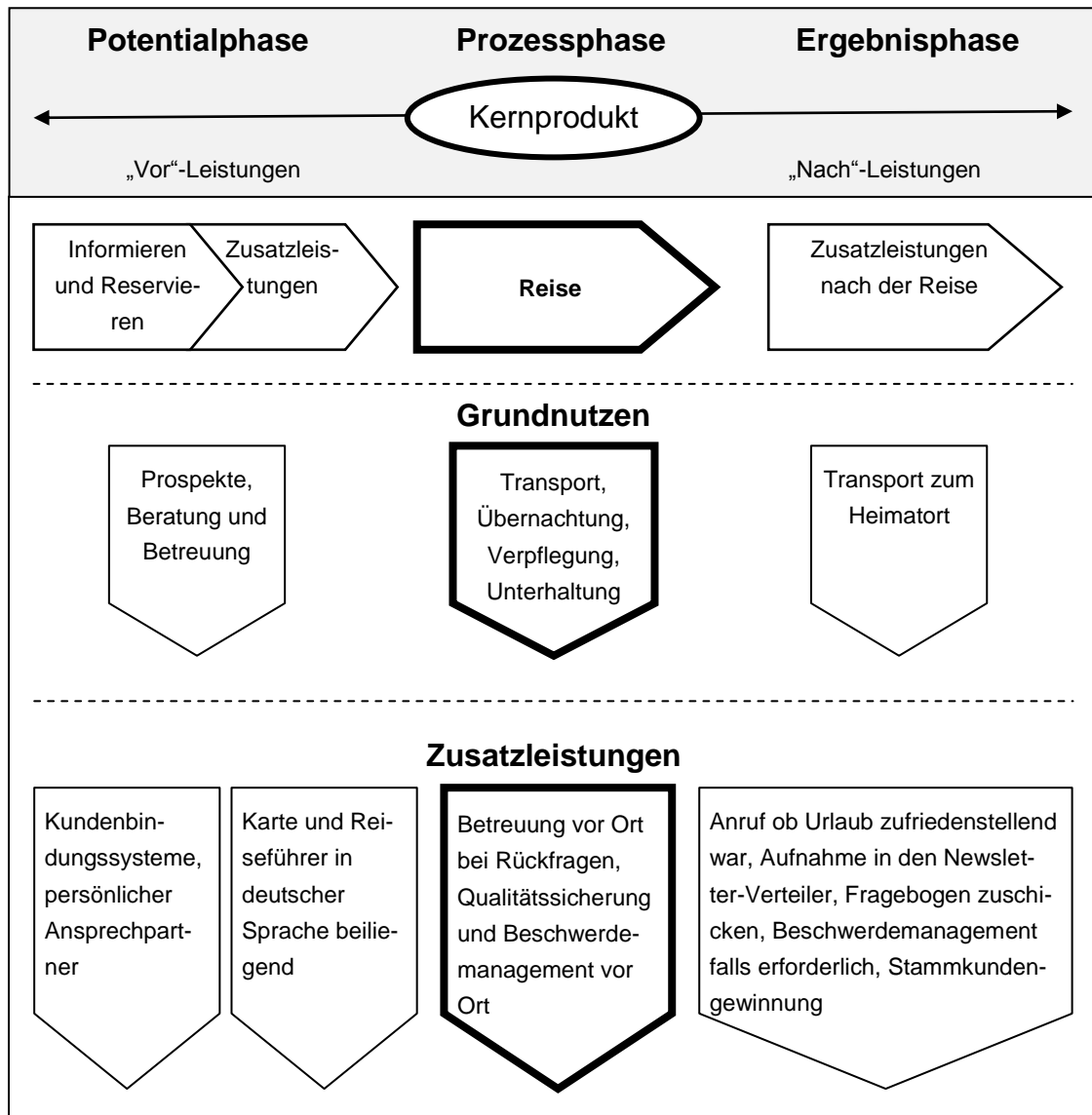


Abbildung 15 Zusammenführung der Leistungskette und -ebenen am Bsp. von La Réunion⁸³

⁸³ In Anlehnung an Meffert/Bruhn 1995, 471

5.3 Fazit und Grenzen der Produktpolitik

Die in diesem Abschnitt erarbeiteten Vorschläge für die Produktpolitik von La Réunion dienen ihrer Optimierung für ein weiterführendes Marketing in der Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Durch eine ausgearbeitete Produktpolitik kann sich die Destination im nächsten Schritt auf die zu einsetzenden Werbemaßnahmen konzentrieren, um die Zielgruppe zu erreichen, das Image von La Réunion nach außen zu tragen sowie sich von den regionalen Konkurrenzinseln Mauritius und den Seychellen abzugrenzen.

Im Mittelpunkt standen hierbei zunächst der Aufbau der Marke „La Réunion“ und das damit verbundene Image. Die „interne-PR“ oder das Binnen-Marketing in der Prozessphase ermöglicht es der Destination, sich mit den Mitwirkenden auf der Insel auf den Tourismus einzustellen und so negative Einflüsse der Bevölkerung oder einzelner Leistungsträger zu vermeiden. Eine wichtige Rolle in der Produktpolitik übernimmt die Qualitätspolitik, ein kontinuierlicher Prozess, der sich durch alle drei Phasen der Leistungskette zieht, beginnend bei der Qualitätssicherung der Beratung, der Reise selbst und abschließend bei der Kundennachbetreuung und der Reklamationspolitik.

Die Produktpolitik einer Destination beruht größtenteils auf dem natürlichen und abgeleiteten touristischen Angebot und ist somit begrenzt. Die natürlichen Faktoren wie Klima, Landschaft, Bevölkerung usw. können nicht direkt beeinflusst werden, sondern lediglich in Szene gesetzt und an den Kunden gebracht werden. Hier spielt jedoch der Naturschutz eine wichtige Rolle, der in den letzten Jahren im Tourismus an Bedeutung gewonnen hat und verstärkt bei der Gestaltung der Landschaft beachtet wird. Das abgeleitete touristische Angebot wie Beherbergungen, Freizeitinfrastrukturen oder Events sind gestaltbar, jedoch von der Destination selbst oder dessen Marketingträger nur begrenzt beeinflussbar. In der Regel handelt es sich um privatwirtschaftliche Unternehmen, die sich unabhängig von der Destination aufbauen und gestalten.⁸⁴ Auch kann die Destination keinen Einfluss auf einzelne Leistungsträger wie Fluggesellschaften

⁸⁴ Vgl. Freyer 2011, 472 f.

nehmen. Ein Direktflug aus Deutschland, bspw. von Frankfurt aus nach La Réunion, wäre ideal um sich auf dem deutschen Markt zu behaupten.

6 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es Erfolgsfaktoren für die Positionierung und Produktpolitik französischer Überseegebiete herauszuarbeiten, das Ganze im Hinblick auf den Wettbewerb mit den umliegenden Destinationen.

Zuerst wurden die französischen Überseegebiete vorgestellt und ihr Status zu Frankreich geklärt. Hierbei fällt auf, dass die Status von vier der fünf Überseedepartments, La Réunion, Guadeloupe, Martinique und Französisch-Guyana fast vollständig mit einer Region Frankreichs übereinstimmen. Vorteile für europäische Reisende sind u.a. die EU-Mitgliedschaft, das offizielle Zahlungsmittel Euro, eine gewisse Sicherheit und Vertrautheit durch französische Gesetze sowie eine stabile Wirtschaft. Bei den Überseekörperschaften, die etwas mehr Unabhängigkeit vom Festland Frankreich genießen, finden sich die Aspekte der Vertrautheit und Sicherheit wieder, ebenso der Euro bei Saint-Martin, Saint-Barthélemy und Saint-Pierre-et-Miquelon und die EU-Mitgliedschaft bei Saint-Martin.

Bei der genaueren Analyse von drei geographisch repräsentativ ausgewählten Inseln, La Réunion, Tahiti als Teil Französisch-Polynesiens und Guadeloupe, wurde festgestellt, dass sie alle eine gute touristische Infrastruktur besitzen und zudem viel Potenzial, um mit den umliegenden nicht-französischen Destination mitzuhalten. Außerdem liegt die wirtschaftliche Situation der Inseln, im Vergleich zu ihren benachbarten Destinationen, im oberen Mittelfeld oder sogar an der Spitze. Dafür sind die Besucherzahlen der französischen Inseln nicht mit denen der regionalen Spitzenreiter vergleichbar. Ziel dieser Analyse war es, das „versteckte“ Potential der französischen Gebiete, nämlich Exotik und trotzdem Vertrautheit, herauszuarbeiten und es anschließend als Stärke für höhere Besucherzahlen außerhalb Frankreichs zu nutzen.

Diese ganzen Gemeinsamkeiten führten dazu, dass die genauere Analyse einer Insel, in diesem Fall La Réunion, übergreifend für andere Überseegebiete sein würde. Durch die gesammelten Informationen aus dem dritten Teil konnte eine SWOT-Analyse von La Réunion erstellt werden. Die Hauptschwäche von La Réunion ist vor allem die wenig differenzierte Gruppe von Besuchern, da über 80% aus Frankreich stammen und die Hälfte davon bei Freunden oder Verwandten übernachtet. Obwohl die Reiseziele Mauritius und Seychellen zu 31% bzw. 54% von europäischen Touristen außerhalb Frankreichs besucht werden,

sind es auf La Réunion nur knapp über 4%. Aus den Informationen der SWOT-Analyse konnte La Réunion als eine exklusive und hochpreisige Destination positioniert werden, die eine Präferenz-Strategie verfolgt. Dies spiegelt sich auf die ausgewählte Zielgruppe wieder, eine abenteuerlustige, aktive und expeditiv-e Oberschicht, die aber auch auf authentischen oder kulturellen Urlaub Wert legen kann. Diese Analyse diene dazu, Ansätze herauszuarbeiten, die in der Verbesserung der Produktpolitik wiederaufgegriffen werden können.

Im fünften und Hauptteil dieser Arbeit stand die Gestaltung und Optimierung der Produktpolitik für La Réunion, immer noch vor dem Hintergrund, dass die Ergebnisse übergreifend für andere Überseegebiete seien. Hierfür wurde die Produktpolitik der Destination auf zwei Ansichten aufgeteilt, in der Leistungskette und in den -ebenen. Im Mittelpunkt der ersten Phase, der Potenzialphase, stand der Aufbau der Marke „La Réunion“ mit Logo, Slogan sowie Maßnahmen für Erweiterungen und Kooperationen mit anderen Marken. Als Teil der Potenzialphase ist die Beratung der Interessenten eine wichtige Aufgabe, die durch Maßnahmen der Qualitätssteigerung und -sicherung, wie Fragebögen, geschultem Personal sowie guter Kundenbetreuung verbessert werden soll.

In der Prozessphase, die die Reise selbst darstellt, wurde der Fokus auf die Fortführung qualitätssichernder Maßnahmen gelegt, wie Fragebögen vor Ort oder dem Anbringen von Gütesiegeln. Zudem spielt das Binnen-Marketing für einen reibungslosen Tourismus eine wichtige Rolle in dieser Phase. Es beinhaltet u.a. das Abstimmen mit Einheimischen, Beherbergungsbetrieben sowie Unternehmen, die vom Tourismus profitieren. In der Ergebnisphase soll der Reisende nach der Rückkehr an seinen Heimatort weiter betreut werden, mit dem Ziel der Kundenbindung. Dies kann zunächst mit Gästebefragungen über die Reise passieren oder Methoden zur Kundenbindung, wie Newsletter oder Mailings. Zudem werden in dieser Phase die Beschwerden der Reisenden angenommen und bearbeitet, um ihn letztlich zufrieden zu stellen.

In Bezug auf die Leistungsebenen, das Kernprodukt und die Zusatzleistungen, gilt es Leistungen in die richtige Ebene einzuordnen. Vor allem bei exklusiven und hochpreisigen Destinationen werden vom Kunden Zusatzleistungen bereits als Grundnutzen erwartet. Mit den Zusatzleistungen hängen nicht nur Faktoren, die mit den fünf Sinnen wahrnehmbar sind zusammen, sondern auch noch weitere, immaterielle, wie Glück, Abenteuer, Prestige, Erholung, Entspannung und Wissen. Zu beachten ist vor allem das Verhalten der Konsumenten und deren

Wünsche, sodass vorausgesagt werden kann, welche Leistungen erwartet oder erwünscht werden und mit welchen Zusatzleistungen positive Überraschungseffekte erzielt werden können. Für den Erfolg einer Reise bzw. ihrer subjektiv positiven Wahrnehmung durch den Reisenden, spielen die Zusatzleistungen also eine sehr wichtige Rolle.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit war es, mit der Optimierung der Produktpolitik von La Réunion, einen Grundstein für den Marketing-Mix von französischen Überseegebieten zu legen. Anhand dieser Ergebnisse können nun auch die Preis-, Distributions- sowie die Kommunikationspolitik verbessert werden, um die Gebiete auf dem europäischen bzw. vor allem auf dem deutschen Markt besser, klarer und präsenter zu positionieren.

Eine französische Überseeinsel hat es jedoch bereits geschafft sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Die Insel Saint-Barthélemy oder hierzulande unter „St. Barth“ bekannt, steht für äußerst luxuriösen und hochpreisigen Karibikurlaub und zieht regelmäßig prominente Politiker, Schauspieler und Unternehmer an. Nun gilt es also, eine weitere französische Überseeinsel genauso erfolgreich zu positionieren.

Literaturverzeichnis

Bücher

BAUMGARTH Carsten: Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.

BECH Anja: TOP 50 Seychellen. In: Polyglott. Mauritius Réunion Seychellen, Hamburg 2012.

BECKER Jochen: Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Auflage, München 1993.

BERNKOPF G.: Marktrisiken mit Marktstrategien begegnen. In Absatzwirtschaft, Sonderheft 10: S. 58 - 64, 1983.

BIEGER Thomas: Management von Destinationen, 7. Auflage, München 2008.

BRUHN Manfred: Markenpolitik, 1994. In: DILLER Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, Hamburg 1994.

DREYER Axel/ DEHNER Christian: Kundenzufriedenheit im Tourismus, 2. Auflage, München 2003.

FREYER Walter: Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 10. Auflage, München 2011.

FREYER Walter: Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 7. Auflage, München 2011.

HARTEL Dirk H.: Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen. Praxisleitfaden mit Fallstudien, München 2009.

HERRMANN Andreas/ HUBER Frank: Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.

KOTLER Philip: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4. Auflage, Stuttgart 1989.

KUß Alfred/ KLEINALTENKAMP Michael: Marketing-Einführung. Grundlagen - Überblick- Beispiele, 5. Auflage, Wiesbaden 2011.

MACHARZINA Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden - Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

McCARTHY Jerome E.: Basic Marketing. A managerial approach, Irwin 1960.

MEFFERT Heribert/ BURMANN Christoph/ KIRCHGEORG Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden 2012.

MEFFERT Heribert/ BRUHN Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

MEFFERT Heribert/ BRUHN Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden 1995.

PEPELS Werner: Produktmanagement. Produktinnovation - Markenpolitik - Programmplanung - Prozessorganisation, München 2013.

PFAFF Dieter: Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente, Frankfurt 2004.

POMPL Wilhelm: Beschwerdemanagement. In: POMPL Wilhelm, LIEB Manfred G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus, München 1997.

PORTER Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt 1992.

PÜMPIN Cuno/ GEILINGER Ulrich W.: Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis, Bern 1988.

QUACK Ulrich: TOP 50 Mauritius und Réunion. In: Polyglott. Mauritius Réunion Seychellen, Hamburg 2012.

ROBERTS Katerina/ ROBERTS Eric: Rund um den Vulkan. In: Polyglott. Mauritius Réunion Seychellen, Hamburg 2012.

ROBERTS Katerina/ ROBERTS Eric: Die Talkessel - das Herz der Insel. In: Polyglott. Mauritius Réunion Seychellen, Hamburg 2012.

ROBERTS Katerina/ ROBERTS Eric: Die Réunionnais. In: Polyglott. Mauritius Réunion Seychellen, Hamburg 2012.

ROMEISS-STRACKE Felizitas: Service-Qualität im Tourismus. Grundsätze und Gebrauchsanweisungen für die touristische Praxis, München 1995.

RUNIA Peter/ WAHL Frank/ GEYER Olaf et al.: Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, München 2007.

STAUSS Bernd/ SEIDEL Wolfgang: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: HERMANN Simon/ HOMBURG Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1997.

Zeitschriften

LEUSCHER Christian: Vegetation an der Waldgrenze auf tropischen und subtropischen Inseln. Herausgegeben von Geographische Rundschau 50 (12), Braunschweig 1998.

Internetquellen

Atout Guadeloupe – Hébergements Guadeloupe: http://www.atout-guadeloupe.com/Etude-sur-le-tourisme-dans-les-iles-francaises-2012-des-hebergements-hoteliers-de-meilleures-qualites-en-Guadeloupe_a4870.html, Zugriff v. 19.05.2013.

Carribean Tourism Organization – Statistics:
<http://www.onecaribbean.org/content/files/18April2013Lattab2012.pdf>, Zugriff v. 19.05.2013.

Encyclopédie Universalis – Carte Ile de La Réunion:
http://www.universalis.fr/atlas/europe/france_reunion, Zugriff v. 8.05.2013.

Fiji Bureau of Statistics – Visitor Arrivals Statistics:
<http://www.statsfiji.gov.fj/index.php/migration-a-tourism/10-migration-statistics/migration-a-tourism/115-visitor-arrivals-statistics>, Zugriff v. 14.05.2013.

Frankreichs offizielle Website – Guadeloupe Im Königreich der Natur:
<http://www.france.fr/de/regionen-und-metropolen/guadeloupe-im-koenigreich-der-natur>, Zugriff v. 18.05.2013.

Französische Botschaft in Berlin – Überseegebiete: <http://www.ambafrance-de.org/Überseegebiete>, Zugriff v. 8.05.2013.

Insel La Réunion – Wirtschaft: <http://www.insel-lareunion.de/wirtschaft.html>, Zugriff v. 10.05.2013.

Insel La Reunion Fremdenverkehrsamt – La Réunion, eine exotische Welt: <http://www.reunion.fr/de/menu-thematique/la-reunion-eine-exotische-welt.html>, Zugriff v. 9.05.2013.

Institut d'émission d'outre-mer – Rapports annuels de Polynésie française: http://www.ieom.fr/IMG/pdf/ra2011_polynesie_reduit.pdf, Zugriff v. 14.05.2013.

Institut national de la statistique et des études économiques – Réunion: <http://www.insee.fr/fr/regions/reunion/default.asp?page=conjoncture/indicateurs/indicateurs.htm>, Zugriff v. 10.05.2013.

Institut national de la statistique et des études économiques – Réunion <http://www.insee.fr/fr/regions/reunion>, Zugriff v. 11.05.2013.

Le Tahiti Traveler – La Polynésie française : <http://www.letahititraveler.fr/wp-content/uploads/2012/08/polynesie.jpg>, Zugriff v. 13.05.2013.

Légifrance – Accord sur la Nouvelle-Calédonie signé à Nouméa le 5 mai 1998: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000555817&dateTexte=&categorieLien=id>, Zugriff v. 8.05.2013.

Les Outre-Mer – Découvrir les Outre-Mer: <http://www.outre-mer.gouv.fr/?-decouvrir-l-outre-mer-.html>, Zugriff v. 01.07.2013.

Les Outre-Mer – La Réunion: <http://www.outre-mer.gouv.fr/IMG/pdf/lareunion.pdf>, Zugriff v. 8.05.2013.

L'Institut d'Émission des Départements d'Outre-mer (IEDOM) – Guadeloupe: http://www.iedom.fr/IMG/pdf/ra2011_guadeloupe_reduit_.pdf, Zugriff v. 19.05.2013.

L'Institut d'Émission des Départements d'Outre-mer (IEDOM) – La Réunion: http://www.iedom.fr/IMG/pdf/ra2011_la_reunion_reduit_.pdf, Zugriff v. 10.05.2013.

Ministère des Outre-Mer – Guadeloupe: <http://www.outre-mer.gouv.fr/IMG/pdf/guadeloupe-2.pdf>, Zugriff v. 18.05.2013.

Ministère des Outre-Mer – Guadeloupe: <http://www.outre-mer.gouv.fr/?presentation-guadeloupe.html>, Zugriff v. 18.05.2013.

Ministère des Outre-Mer – Les Antilles françaises repartent à la conquête des touristes étrangers: <http://www.outre-mer.gouv.fr/?les-antilles-francaises-repartent-a-la-conquete-des-touristes.html>, Zugriff v. 19.05.2013.

Ministère des Outre-Mer – Polynésie française: <http://www.outre-mer.gouv.fr/?economie-polynesie-francaise.html>, Zugriff v. 14.05.2013.

Ministry Of Finance And Economic Management – Cook Islands Statistical Bulletin: <http://www.mfem.gov.ck/docs/Stats/2012/Mar2012.pdf>, Zugriff v. 14.05.2013.

National Bureau of Statistics – Tourism: <http://www.nsb.gov.sc/statistics/tourism>, Zugriff v. 10.05.2013.

Reunion.de – Flora & Fauna: <http://www.reunion.de/Land--Leute/Flora--Fauna>, Zugriff v. 9.05.2013.

Reunion.de – Wirtschaft & Politik: <http://www.reunion.de/Land--Leute/Wirtschaft--Politik>, Zugriff v. 10.05.2013.

Reunionrama Voyage Tourisme île de La Réunion – Histoire de l'île de la Réunion, le peuplement: http://www.reunionrama.com/population_origines, Zugriff v. 9.05.2013.

Sinus-Mileus: <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html>, Zugriff v. 10.06.2013.

Statistics Mauritius – International Travel & Tourism, Year 2012: <http://statsmauritius.gov.mu/English/Publications/Documents/ei1019/EcoYr%202012.pdf>, Zugriff v. 10.05.2013.

Tahiti Tourisme – Wirtschaft: <http://www.tahiti-tourisme.de/articles.php?cat=428&sec=314>, Zugriff v. 14.05.2013.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname